

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء

مدخل عالمي

Gerhard Raab
Riad A. Agami
Vidyaranya B. Gargeya
G. Jason Goddard



تعريب أ. د. طلعت أسعد عبد الحميد

قسم الترجمة والنشر بمكتبة الشقرى بالرياض

الإدارة الفعالة

لعلاقات العملاء

CUSTOMER RELATIONSHIP

MANAGEMENT (CRM)

مدخل عالمي

تأليف

Gerhard Raab

Riad A. Agami

Vidyaranya B. Gargeya

G. Jason Goddard

مراجعة

أ.د. طلعت أسعد عبد الحميد

قسم الترجمة والتعريب

مكتبة الشقري

فهرس المحتويات

الملاحق :

حالات دراسية على أداره العلاقات مع العميل

الأشكال

الفصل الأول

إدارة العلاقات مع العميل

الأبعاد العالمية والمحلية

أهداف الفصل

- فهم الأهمية العالمية لإدارة العلاقات مع العميل
- تحديد المميزات التنافسية الأساسية القادرة على البقاء
- مناقشة نقاط التأييد والمعارضة الخاصة بالنظريات الاستراتيجية الدولية
- دراسة المكونات الأساسية الاستراتيجية الدولية
- مناقشة الركائز الثلاثة لإدارة العلاقات مع العميل
- دراسة مميزات وأهداف إدارة العلاقات مع العميل

المنظور العالمي لإدارة العلاقات مع العميل

مع ازدياد التكامل في الأسواق العالمية, يجب على الشركات سواء الكبيرة متعددة الجنسيات او حتى اصغر المشروعات العثور على قطاع سوقي يمكن الشركة من البقاء فى ظل حدة التنافس الحالية،وذلك من خلال التوصل إلى أفضل الطرق لتلبية احتياجات ورغبات العميل المستهدف, هزة المقدمة ستناقش الاستراتيجيات العالمية الحالية للنجاح و الصعاب التي تواجهها الشركات مع كل بديل تختار . ويحمل التاريخ العديد من الأمثلة على حالات لم يتم فيها اختيار الاستراتيجية المناسبة،ومن هذة الأمثلة ما حدث قديما في عهد جنكيز خان والذي امتدت امبراطوريتة من منغوليا إلى روسيا حتى بولندا لتكون واحدة من أعظم الإمبراطوريات في التاريخ ولكن لم تدم طويلا لغياب التواصل بين القيادات وبين عامة الشعب،وهو ما ينطبق على المؤسسات الحديثة فالتغذية العكسية والتواصل أمر لابد منة لاى شركة والنجاح الاقتصادي لاى مؤسسة هذة الأيام يرجع إلى وجود هيكل أدارى قادر على التواصل والتواصل إلى رغبات العملاء.

ومن المطالب الأساسية اليوم توفر إطار عمل محدد لتحقيق النجاح وهذا ما تحقق بواسطة إدارة العلاقات مع العميل،لكي تحقق الشركة ميزة تنافسية قادرة على البقاء لابد من توفر الكفاءة الشديدة لفهم ما الذي يراة العملاء من فرص طويلة الأجل لتحقيق علاقات مجدية.

وسنناقش فيما يلي كيفية استغلال إدارة العلاقات مع العملاء لزيادة مستوى المتوجة بالعميل، وجودة المنتج، ورضا العميل، وكذلك الاحتفاظ بالعميل، فالبرامج الناجحة لإدارة العلاقات مع العميل تمكن الشركات الصغيرة والكبيرة من تحقيق كفاءات لايمكن تحقيقها في حالة عدم توفر إلية صحيحة للتغذية العكسية تمكن من التنبؤ باحتياجات ورغبات العميل المستقبلية،وعلى مستوى الشركات متعددة الجنسيات من الممكن تحقيق الكفاءات العالمية بواسطة

اقتصاديات الحجم والمدى وكذلك من خلال الاستجابة لرغبات أكثر العملاء ربحية للشركة.

وتمتلك الشركات العالمية القدرة على استغلال ثلاثة مصادر لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال ادراة العلاقات مع العميل :

- **الميزة التنافسية الأولى** هي الكفاءة العالمية من خلال التوسع عالميا بدلا من البقاء داخل السوق المحلى حيث يمكن للشركة تخفيض التكاليف وتحسين أداء العمال، وفى هذا الإطار لابد من إدراك نماذج العملاء التي يمكن من خلالها بناء علاقات مربحة طويلة الأجل .
- **الميزة التنافسية الثانية** هي المرونة متعددة الأسواق حيث على الشركات متعددة الجنسيات الاستجابة للتغيرات عبر الأسواق المختلفة وذلك من خلال فهم الاختلافات بين الأسواق مما يوفر ميزة تنافسية طويلة الأجل،كما تدرك الشركات الصغيرة إن الفشل فى فهم الاختلافات بين الأسواق يعرضها للمنافسة الأجنبية لذلك فان فهم احتياجات العميل يحقق ميزة الأسبقية فى التحرك قبل المنافسين .
- **الميزة التنافسية** هي تحقيق التعلم حول العالم،فالمؤسسات الحديثة تحتاج إلى الإلمام باحتياجات العملاء فى الأسواق الخارجية وكذلك الأسواق المحلية،وكما يدعى دبليو ادوارد بمنهج احد مؤسسي حركة إدارة الجودة الكلية فان ما لايمكن قياسة لا يمكن تحسينة،لذلك لابد من وضع أهداف يمكن قياسها لتحديد أفضل ما يمكن القيام بة فى البيئات التشغيلية المختلفة،وكما يرى العديد من كبار المديرين فان الشركة التي تعتمد على المركزية الشديدة تفقد قدرتها على الإبداع والتكيف والاستجابة محليا لرغبات عملائها،وتشهد الولايات المتحدة اتجتة القطاع المصرفي نحو اللامركزية فى سلطة الإقراض على المستوى المحلى بلا من استخدام أقسام إقراض مركزية،والهدف من ذلك هو

المسئولية المحلية إلى جانب جمع اكبر كم ممكن من المعلومات عن الإقليم التي تمارس فية الشركة نشاطها .

رؤية عامة للنظرية الاستراتيجية المحلية

سنناقش باختصار الاتجاهات الاستراتيجية العالمية الأكثر قبولا من الشركات،وفى القلب من هذة الاستراتيجيات نجد التعارض بين الضغوط نحو الاستجابة للاذوا ق والرغبات المحلية من جانب،وبين الضغوط نحو الكفاءة فى الأداء لتخفيض التكاليف الكلية على الجانب الأخر،وتعد إدارة العلاقات مع العميل هي الفلسفة الإدارية التي تحقق التوازن بين تلك الضغوط من خلال توضيح اى العملاء يعد أكثر أهمية للشركة وكذلك كيفية تلبية احتياجات هؤلاء العملاء

أحدى الاستراتيجيات الشائعة هي محاولة الشركات العالمية تكرار نفس أسلوب العمل المطبق محليا فى كل الأسواق العالمية التي تعمل بها وتعرف باستراتيجية تكرار النموذج المحلى حيث تعتقد الشركات إن أذواق العملاء مطابقة وثابتة حول العالم،وفى بعض الأحيان تكون السواق متشابهة ويمكن تكرار النموذج المحلى،ولكن هناك حاجة لإجراء بعض التعديل لتحقيق المنفعة،وبالنسبة لتحقيق التوازن بين الاستجابة المحلية وبين الكفاءة فى الأداء فان هذة الاستراتيجية تعانى من القصور على الجانب الأول بينما تستجيب جيدا للجانب الثاني .

نموذج أخر من الاستراتيجيات الشائعة هي ما يعرف باستراتيجية متعددة المحليات، حيث يرى مديري الشركات إن كل فرع مستقل بذاتة وتابع للسوق المحلى،حيث تعزر هذة الاستراتيجية أجواد اللامركزية ونتيجة لذلك تعانى الفروع من غياب القدرة على التواصل والاستفادة من المعلومات قد تتوفر على مستوى الشركة عموما، لذا فان هذة الاستراتيجية جيدة على مستوى الاستجابة المحلية ولكن قاصرة على كفاءة الشركة .

أما الاستراتيجية الثالثة فهي الاستراتيجية العالمية حيث يعتبر العالم

كسوق واحد حيث يتم تقديم سلع وخدمات معيارية يمكنها تلبية احتياجات العملاء حول العالم،وتعد شركة كوكاكولا خير مثال على الشركات المطبقة لهذة الاستراتيجية، وهزة الاستراتيجية هي نبض الاستراتيجية السابقة،وتختلف هذة الاستراتيجية عن استراتيجية تكرار النموذج المحلى إنها تضع نموذج عام يلائم كافة الأسواق بدلا من مجرد نقل النموذج المحلى وتطبيقة خارجيا، لذلك تتطلب هذة الاستراتيجية توفر المعرفة الخاصة بالأسواق وظروفها حتى يمكن الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير وكذلك اقتصاديات المدى الكبير، ويتحقق نجاح هذة الاستراتيجية على مستوى الاستجابة المحلية بناءا على توفر المعلومات الأزمة وفهم أذواق العملاء فى الأسواق .

الاستراتيجية الأخيرة هي الاستراتيجية الامتداد الدولي وهى بمثابة الاستراتيجية الأعظم على المستوى العالمي حيث تحاول الشركة الجمع بين فوائد الكفاءات العالمية وبين فوائد الاستجابة المحلية، حيث يتم تنفيذ بعض المهام فى أكثر المناطق قدرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والمرونة بدلا من الاعتماد على المركزية او اللامركزية المجردة، وتعد إدارة العلاقات مع العميل أكثر تطبيقا مع هذة الإستراتيجية عن الاستراتيجيات الأخرى .

عناصر تقوية واستراتيجيات العمليات العابرة للحدود

بعد مناقشة إشكال الاستراتيجيات العالمية، نناقش الآن عناصر الاستراتيجية الناجحة :-

- **احد هذة العناصر** هي تحديد الكفاءة المتميزة والتي يمكن للشركة الاعتماد عليها عند المنافسة،ويكن أن تكون هذة الكفاءة متمثلة فى تكنولوجيا مميزة،او شبكة توزيع جيدة،او حتى علامة تجارية محترمة،وغيرها . وللوقوف على هذة الكفاءة لابد من إشراك العملاء مع الإدارة .
- **العنصر الثاني** هو حجم ومدى العمليات حيث يكون التركيز على تحديد

موقع تنفيذ الأعمال وكذلك بمشاركة من،ويمكن تعريف المدى من الناحية الجغرافية او من خلال نوع المنتج او الجودة المختار للمنافسة من خلالة،ولا بد أن تكون الأهداف الاستراتيجية متاحة ومحددة زمنية وكذلك قابلة للقياس حتى تكون ناجحة .

- **العنصر الثالث** هو نشر الموارد حيث تقرر الشركة كيفية توزيع الموارد وذلك يعتمد على النموذج الاستراتيجي المستخدم،فإذا كان نشر المو ارد مركزيا فأنة يتلاءم مع الكفاءة العالمية مثلا.
- **العنصر الأخير** هو التقوية فالشركات التي تعمل فى إطار إدارة العلاقات مع العميل تسعى لمعرفة أفضل طرق تعظيم الربحية من خلال البيع العابر لقاعدة العملاء الحالية،فإذا تمكن الشركة من تحديد أكثر العملاء أهمية وكيفية تلبية احتياجات هؤلاء العملاء بأفضل صورة يمكنها زيادة ربحيتها،والمعروف أن اجتذاب عملاء جدد أكثر تكلفة عن بيع سلع وخدمات مكملة للعملاء الموجودين فى قاعدة العملاء الحالية للشركة .

مبدأ ماك نيلى

عند التقرير حول كيفية التنافس فى سوق لابد أن تدرك الشركات القدرات التنافسية لمنا فيها حتى تتجنب الوقوع فى فخ المنافسة مع منافسين أقوى،ويرجع اساس مبدأ ماك نيلى إلى الملاكم المحترف بيتر ماك نيلى الشهير بالإعصار وهو ملاكم وزن ثقيل حيث تحدى مايك تايسون فى أول لقاءات تايسون بعد خروجة من السجن ورغم علمة بقدرات تايسون وكانت النتيجة هي خسارة الملاكم الصاعد ماك نيلى بالضربة القاضية في الجولة الأولى .

مفهوم وصلة إدارة العلاقات مع العميل

يرجع ظهور مفهوم إدارة العلاقات مع العميل إلى تزايد مده المناقشة على جميع المستويات ، و يضاف إلى ذلك الأسواق المتخمة ، و سرعه استبدال المنتجات ، و التغير المستمر لتوقعات العملاء بالنسبة للجودة و السعر و الخدمة، بالاضافه إلى

توقعات العملاء حول شفافية السوق .

لتحقيق الرياده فى السوق ة كذلك تامين الميزات التنافسية فى المستقبل لابد إلى تكون توقعات العملاء هي بؤره اهتمام أنشطه الشركة وذلك من خلال الاتصال المنتظم بالعملاء و أقامه علاقات قويه معهم و هذا هو ما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة العلاقات مع العميل ، و هو ما كان معلوم أيضا فى السابق و لكن لم يكن موضع اهتمام .

و يمكن اختصار مفهوم إدارة العلاقات مع العميل فى عبارة واحده " اعرف عميلك تعرف ما يشتريه " ، فهي فلسفه إداريه تتوجه تماما نحو بناء العلاقات مع العميل الحالي و المحتمل فالعميل هو محور اهتمام الشركة و الهدف بناء علاقة مستديمة مع العميل .



* **مستديمة :** وتعنى اكتساب ثقة العميل و بالتالي انتظامه و استمراره فى التعامل مع الشركة .

* **العلاقة :** تشير إلى إن الشركة يجب إن تتوجه نحو العميل .

* **مربح :** وتعنى إن مدار علاقة العميل بالشركة لابد من استمرار تعظيم إرباح الشركة .

*__إدارة :__ وتعنى القدرة على التنسيق و التطوير على كافه المستويات التنظيمية داخل الشركة ، كذلك على مستوى التعاملات مع العملاء الحاليين و المحتملين .

وفى هذه الأيام يجب على الشركات تلبيه رغبات العملاء بالصورة المناسبة و فى التوقي المناسب ، وهو ما يستدعى توفر المرونة حتى تتم الاستجابة لرغبات العملاء بسرعة و تقديم منتجات أكثر توا فقامع الرغبات الفردية للعملاء ، فالشركة التي ترغب فى دعم موقفها فى المستقبل لابد إن تستعد لتنظيم علاقاتها التجارية بكفاءة و فعاليه .

الركائز الثلاثية للإدارة المتكاملة للعلاقات مع العميل

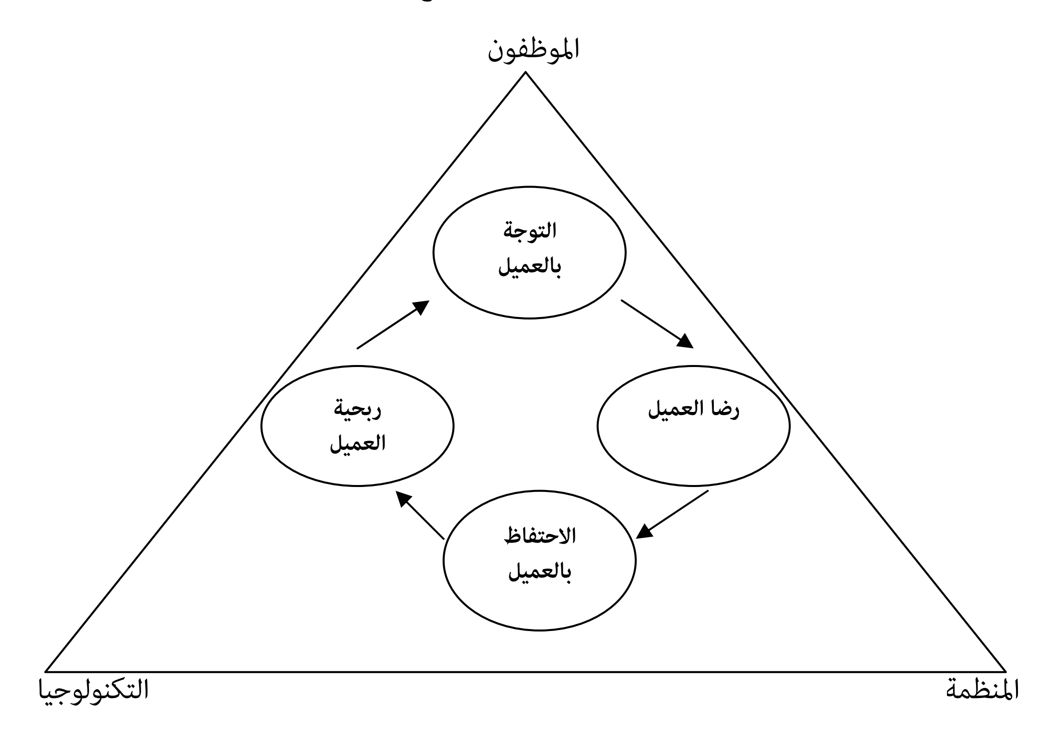
العديد من أنشطه الشركات تستهدف قياده أسواق المبيعات من خلال المعرفة التامة للعميل المحتمل ، و قنوات المبيعات ، و حوافز المبيعات ، و كذلك توجيه توقعات و رغبات العملاء من خلال المظاهر و الحوافز المتنوعة ، كل ذلك يحتاج إلى دعم فني من خلال التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات والنظم الالكترونية بامتداد الشركة مما يساعد على التنسيق بين مهام الشركة حول العالم نحو التوجه بالعميل .

و على الرغم من ذلك فان بناء علاقات جيده مع العملاء يحتاج ما هو أكثر من مجرد بنيه تحتية تكنولوجيه ، فجمع و تخزين و توفير المعلومات يعتبر عنصر اساسى ولكن لا يضمن النجاح ، فتأثير التكنولوجيا لا يتعدى ٤٠٪ من نجاح المشروع (جيبل ٢٠٠١ص٢٧) ، إذن لابد من دمج المنظور الفني مع المنظور البشرى ، فأفضل تكنولوجيا تصبح عديمة القيمة بدون من يعمل بها ، و كما قال هيلمار كوبر رئيس المجلس الاستشاري لمصرف دويتش بنك " يمكن تحسين المبيعات بنسبه ٢٥٪ إذا أمكن للموظفين التعامل مع كافه العملاء بصوره ودوده".

ولذلك فان مفهوم إدارة العلاقات مع العميل يعتمد على ثلاثة ركائز و هي موظفي الشركة ، و التكنولوجيا ، وكذلك هيكل المنظمة نفسها ، و كل مرحله من مراحل إدارة العلاقات مع العميل تمثل حلقه فى إطار عمليه متكاملة، فالمعرفة الجيدة برغبات الناس تؤدى إلى احتمالات زيادة الرضا على المدى الطويل ، و تقويه ولاء العميل ، او حتى الرغبة فى الالتزام نحو الشركة ، وهو ما يؤثر بدوره على تكاليف و إرباح الشركة بصوره مباشره ، فتزايد الوعي بالتكاليف يتطلب قيام الشركات بالتخطيط للان شطه التسويقية بدقه شديدة حتى توجه نحو الفئة المستهدفة من الجمهور ، و بدون نفقات غير مبرره حتى يمكن الوصول إلى الهدف الاقتصادي المعتاد لاى شركه وهو زيادة الإرباح .

شكل ١-١

مميزات و أهداف إدارة العلاقات مع العميل



هناك العديد من الاعتبارات التي تبرر الاستثمار فى تأسيس إدارة العلاقات مع العميل (ايدرر ،سايفرت ، كيستينماشر ٢٠٠٠ص٨٤)

- كل عميل راضى يحضر ثلاث عملاء آخرين على الأقل .
- كل عميل ساقط تنقل خبرته السلبية إلى عشره آخرين .
- تصاعد معدل تكرار المبيعات مع زيادة الرضا و الثقة فى أداء الشركة .
- العميل المنتظم اقل حساسية نحو الأسعار عن العميل الجديد .
- الشركة الموجهة بالعميل يمكنها تحصيل أسعار اعلي من منافسيها .
- انخفاض تكاليف التسويق و المبيعات المتعلقة ببناء علاقات مع العميل.

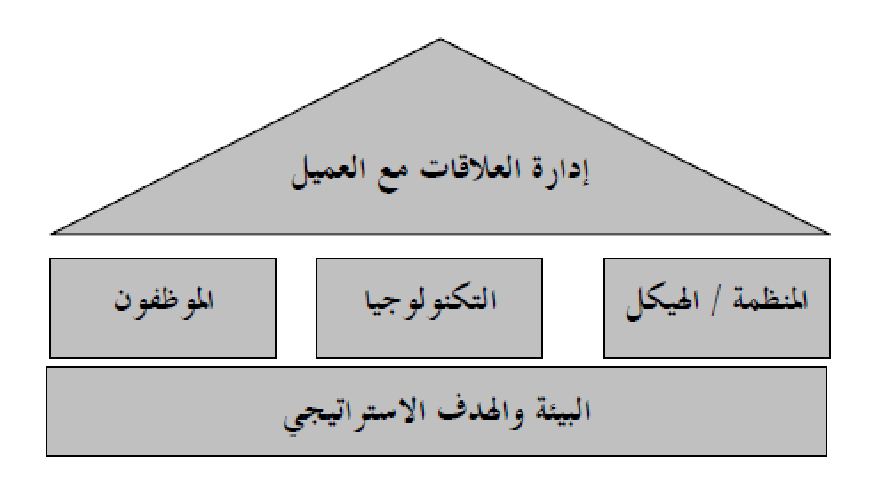
- انخفاض معدل فقدان العملاء بنسبه ٥٪ يمكن إن يزيد الربحية بأكثر من ٨٥٪

وقد أصبح جليا التأثير المبهر على الفاعلية الذي يتحقق من تطبيق إدارة العلاقات مع العميل ، لذلك أصبحت الشركات الكبيرة تعتمد عليه بشده لبناء ميزه تنافسيه طويلة الأجل ، فالعديد من شركات الطيران الكبرى مثل ساس ، و الطيران البريطانية ، ولوفتهانزا أقرت برامج حوافز ماليه للعملاء شبه متطابقة مما ساعدها على تحقيق ميزه تنافسيه .

في مجال صناعه السيارات يظهر مبدأ إدارة العلاقات مع العميل بوضوح فى العديد من الامثله ، منها شركه جنرال موتورز و التي دعمت إدارة العلاقات مع العميل لتامين مستوى الأسعار ، و استخدمت رينو برامج الولاء المتكاملة للتواصل إلى اى الأنواع تعكس صوره ايجابيه ، و يتضح إن صناعه السيارات تتعامل مع لداره العلاقات مع العميل على أنها الإدارة الحاسمة للتعامل مع المنافسة الشديدة ، فالفشل فى تقديم السيارة التي تلبى رغبات واحتياجات العميل يعنى إنتاج السيارة التي لا يرغبها العميل و هو ما أصبح واضحا للقليل من كبار مصنعي السيارات على مدار العشرين عاما الماضية .

شكل ١.٢

تصميم الإدارة المتكاملة للعلاقات مع العملاء



وحاليا ضاعفت الشركات من استثماراتها في إدارة العلاقات مع العميل ، حيث استطاعت أمريكان اكسبريس من تحسين ربحيه العميل و كذلك مصرف باركليز ، في دراسة خاصة ببطاقات الائتمان ظهر إن الارتفاع درجه ولاء العميل بنسبه ٥٪ يؤدى زيادة الأرباح بنسبه تتراوح ما بين ٢٥٪ إلى ٣٠٪ ، **وفيما يلي خطوات آثار سلسة إدارة العلاقات مع العميل :**

- **التوجه بالعميل :**

لابد إن تتوجه الشركة بكاملها فكر او عملا نحو التركيز على رغبات و احتياجات العميل الحالية و المحتملة ، لذا من الضروري امتلاك معرفه تامة بالأسواق ، و المنتجات ، و المنافسة ، و بالطبع العميل .

- **جوده أداء المنتج و اخدمه**

احد العوامل الهامة لنجاح اى شركه هو جوده منتجاتها و خدماتها بالنسبة للمنافسين ، ومن المفيد تحويل رغبات العميل إلى مظاهر ملموسة في المنتج اثناء مرحله التصميم ، و بدلا من البحث عن عميل للمنتج فإننا نبحث عن منتج للعميل ، و لكن لابد من اخذ نسبه التكلفة إلى الربح في الاعتبار .

- **رضا العميل**

بعد استخدام المنتج يتساءل العميل حول مدى سعادته بالمنتج ، فإذا كان قد شعر بالسعادة لابد إن يعاود الشراء عند التسوق مره أخرى ، و ينصح به الآخرين ، وقد يكون عميل منتظم .

- **الاحتفاظ بالعميل**

الأساس في تحقيق ولاء العميل هو إرضاء العميل ، و الشركة التي تتمكن من تعديل أدائها ليتوافق مع أفكار و توقعات عملائها فإنها تحقق الإرضاء و بالتالي تضع اساس لأعمال المستقبل .

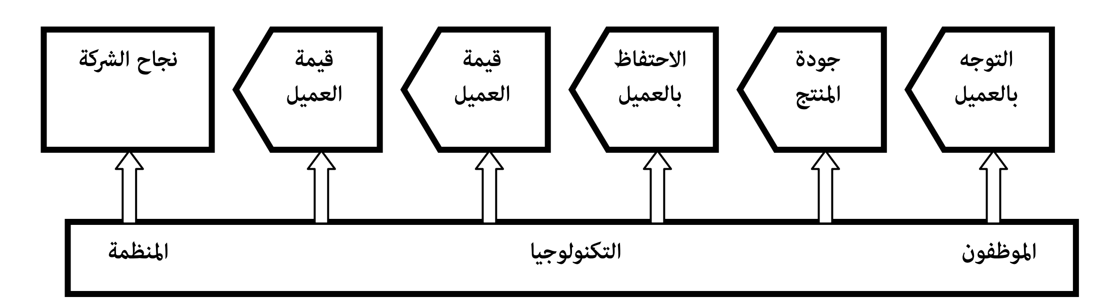
- **قيمه العميل و نجاح الشركة**

هناك علاقة وثيقة بين التزام العميل و مستوى الإرباح ، حيث ترتفع الربحية

الفردية للعميل مع استمرار علاقته مع الشركة .

فى الفصول التالية سيتم تقديم شرح تفصيلي لمختلف مراحل إدارة العلاقات مع العميل ، و الهدف تقديم رؤية نتكامله للقارئ إلى جانب المساعدة فى تفعيل إدارة موجهه بالعميل ، و يجب على القارئ إدراك فوائد تطبيق إستراتيجية عالميه لإدارة العلاقات مع العميل .

شكل ١.٣



و فيما يلي جدول تلخيصي يقارن بين ثلاثة من أكثر الاستراتيجيات العالمية تطبيقا من حيث الاختلافات فى التركيز الاستراتيجي و قدرات الموارد .

	الإستراتيجية متعددة المحليات	**الإستراتيجية العالمية**	**إستراتيجية الامتداد الدولي**
التركيز و المنظور الاستراتيجي	التكيف مع الاختلافات المحلية و الاستجابة لرغبات العملاء	التمركز مول البعد العالمي	تحقيق التوازن الصعب بين التغيرات المحلية و بين الابتكارات العالمية
نشر موارد و قدرات الشركة	توزيع و تقسيم موارد و قدرات الشركة بفاعليه على مستوى الأسواق المحلية	المركزية / و القياسية على مستوى الحجم والتكلفة و المدى العالمي	دمج الموارد و القدرات لتحقيق التفوق على مستوى المهارات و العمليات

اسئله للمناقشة

١) ناقش النظريات الإستراتيجية الدولية الاساسيه الاربعه و مدى تحقيق كل منها للمسئولية المحلية ، وكفاءة الشركة .

٢) افتراض قيام شركه متعددة الجنسيات بإتباع كل النظريات الإستراتيجية المذكورة ، فما هي المنافع التي قد تعود من كل حاله من خلال تطبيق إدارة العلاقات مع العميل.

٣) كيف يساعد تطبيق إدارة العلاقات مع العميل فى تحقيق كل عناصر الإستراتيجية الدولية ؟

٤) وضح أسباب تكامل الركائز الثلاثة لإدارة العلاقات مع العميل ، ولماذا تعد العملية رحله مستمرة من التحسن .

٥) ناقش باختصار الخطوات الأربع لأثار سلسة إدارة العلاقات مع العميل ، ثم وضح هذه المفاهيم باستمداد شركتك او جامعتك .

***

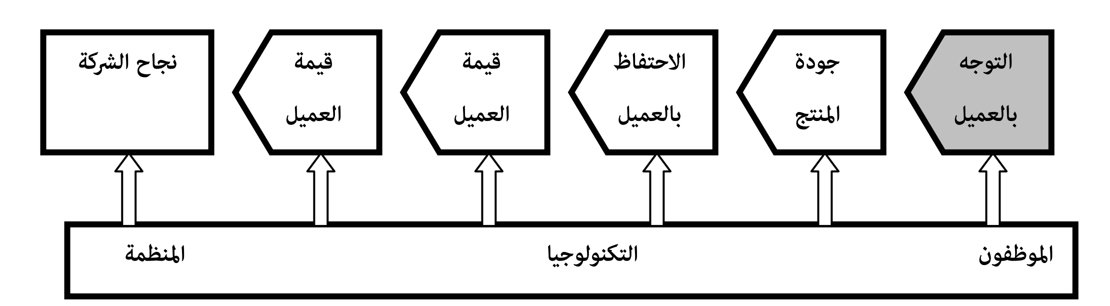
الفصل الثاني

التوجه بالعميل

أهداف الفصل

- دراسة العناصر المختلفة المؤثرة على التوجه بالسوق .
- مناقشة العلاقة بين التوجه بالعميل والموظف .
- توضيح مظاهر نظام المكافآت الموجة بالعميل .
- استيعاب أفضل قواعد اختيار الموظف الموجة بالعميل .
- مقارنة الأساليب التكنولوجية المختلفة لتحقيق التوجه بالعميل .
- إدراك أهمية البحث عن المعلومات في برامج التوجه بالعميل الناجحة .
- مناقشة كيفية استخدام شجرة القرارات في عملية البحث عن المعلومات .
- تحديد شكل الهيكل التنظيمي الأكثر توافقا مع التوجه بالسوق .

شكل ٢-١ مفهوم وصلة التوجه بالسوق



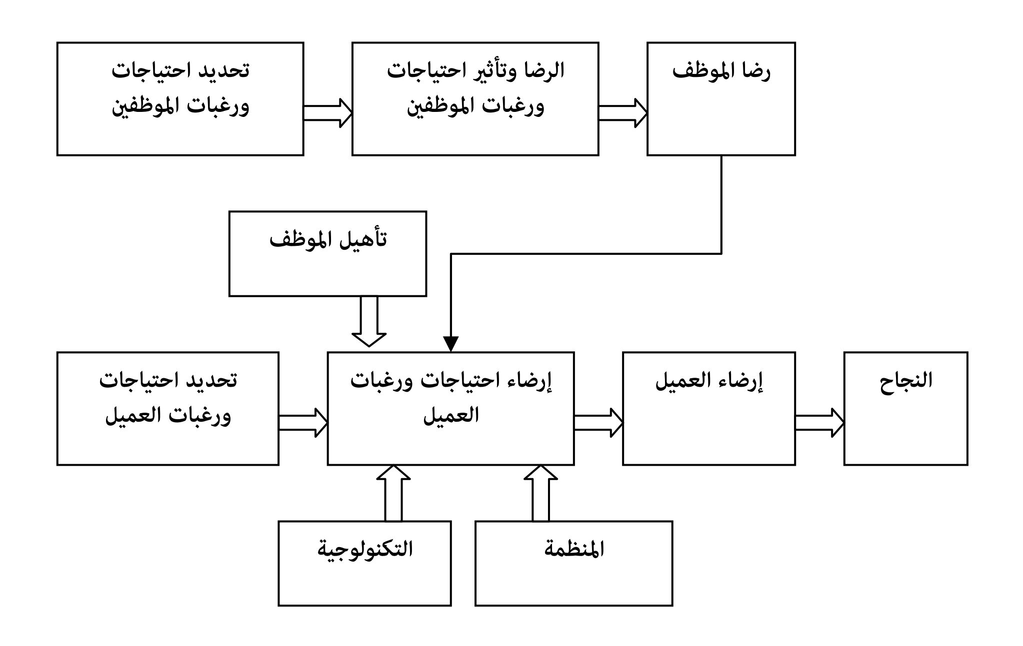
و فيما يلي جدول تلخيصي يقارن بين ثلاثة من أكثر الاستراتيجيات العالمية.

مفهوم وصلة التوجه بالعميل

يعد التوجه بالسوق احد أكثر عوامل النجاح أهمية للبقاء داخل البيئة شديد التنافس، فالشركا الموجة بالعميل تسعى لتحقيق وضع يمكنها من سرعة الاستجابة لاى فرصة نتائج في سوق العمل وذلك من خلال التوجه بالعميل الذي يمكنها من التطوير باستمرار لتلبية احتياجات العميل المتجددة دائما.

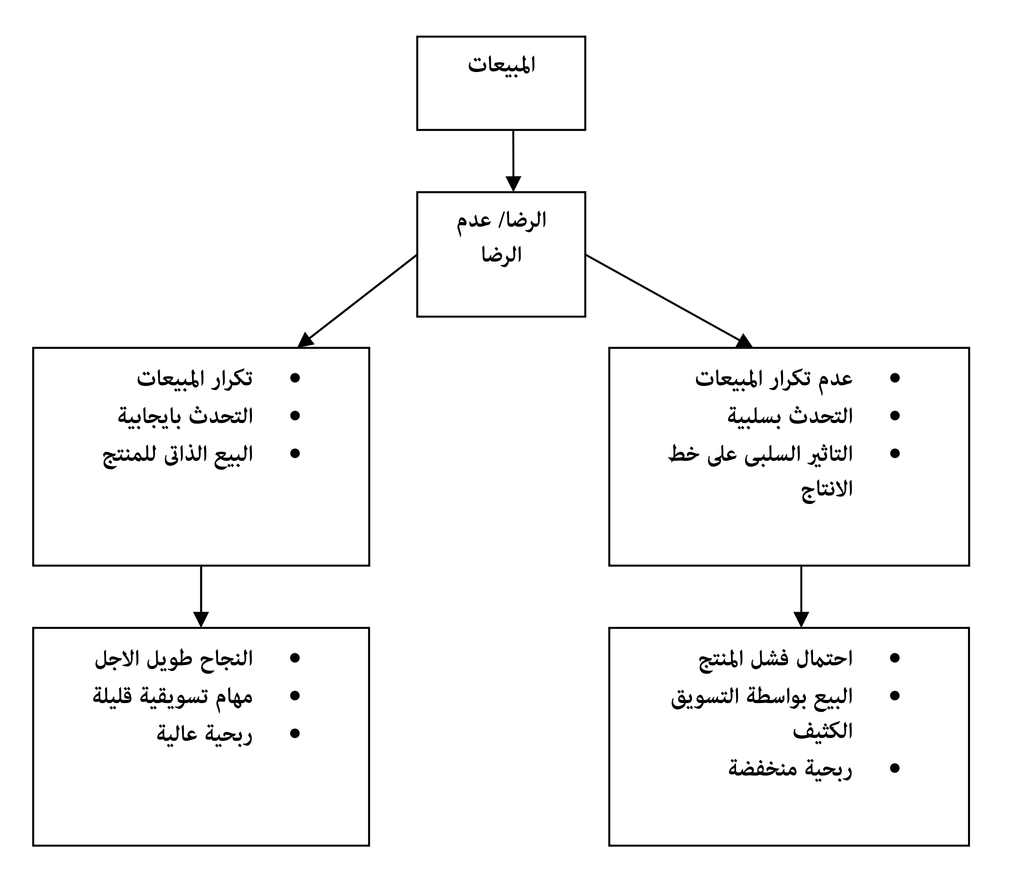
شكل ٢.٢

تفاعل العوامل المؤثرة على التوجة بالعميل ورضا العميل



شكل ٣.٢

التوجه بالعميل ونجاح الإعمال طويل الآجل



ويتطلب التوجه بالسوق توجيه كل جهود الشركة نحو تلبية احتياجات ورغبات العميل وهو يحتاج توفير الهيكل والتكنولوجيا والإدارة والموظفين الملائمين من حيث العمل من وجهة نظر العميل، وهدف التوجه بالعميل أساسا هو الوصول إلى رضا العميل وذلك لضمان تكرار الشراء التوصية بة حتى يتم الوصول إلى تحقيق الولاء فلا يهتم العميل بالسعر او البدائل، ويتحول الشراء إلى عادة.

ويرى علماء الإدارة الاستيراتيجية هاينس وماك كوى (Haines&Mccoy) إن هناك عشرة متطلبات ضرورية لتحقيق توجه بالعميل.

شكل ٢.٤

المعايير العشرة للشركة الموجهة بالعميل

- المتطلبات العشرة للشركة الموجهة بالعميل

١) **تشجيع التواصل عن قرب مع العميل :** ويختص بـذلك مـوظفي الأدوار الإداريـة (يتطلـب التواصل عن قرب مع العميل خارج إطار العمل)

٢) **السعي لتكون موضع ثقة فيما يختص احتياجات وتوقعات ورغبات العميل :** من المفـترض إن هدف المنظمة عموما هو تخطى توقعات العميل.

٣) **التأكد من رضا العميل نحو السلع والخدمات المقدمة وذلـك عـلى نحـو منـتظم :** التبـادل المنـتظم للمعلومـات مـع العميـل مـن الأمـور الهامـة مهـما كانـت طبيعـة المعلومـات - ايجابية،محايدة،سلبية

٤) **التركيز على كل مجالات الإدارة حيث يمكن إضافة قيمة للعميل :** مثـل الجـودة والخدمـة، الود الاقتصادي تقبل رغبات العميل، الأداء والتسليم السريع، والأمن الجيد.

٥) **اخـذ العميـل في الاعتبـار عنـد اتخـاذ القـرار:** حيـث يكـون حـاضرا في الأفكار،واللقـاءات، والتخطيط وكذلك في شئون الأعمال الداخلية

٦) **الطلب من كل شخص بالمنظمة لقاء وخدمة العملاء شخصيا مرة او أكثر سـنويا :** لا بـديل عن متابعة نبض العملاء

٧) **التكيف وكذلك هيكلـة العمـلاء عنـد الـضرورة للتوافـق مـع احتياجـات أفكـار العمـلاء :** التحرك من القمة إلى القاع لتعديل كل الوظائف نحو ذلك

٨) **هيكلــة المنظمــة وفقــا للــسوق:** توجيــه المنظمــة لتتوافــق مــع الــسوق بمعنــى

(عميل واحد = سورد واحد)

٩) **بناء استراتيجية استعادة العملاء واستخدامها:** التركيز على هذا السلوك ومكافاتة خاصة داخل الفرق المحتكة مع العملاء،(من المعروف إن العميل المرضى يتحدث إلى ثلاثة غيرة، إما غير المرضى فيتحدث إلى احد عشرة آخرين)

١٠) **توظيف الموظف الودود مع العملاء:** على الرغم من كونها ظاهرة صحية من وجهه النظر البشرية، إلا إن الواضح إن معظم الشركات تهتم بشئونها الخاصة لدرجة فقدانها أهم أسباب وجودها – العميل

الموظفون والتوجه بالعميل

رضا الموظف كأساس للتوجه بالعميل

هناك دراسات لا حصر لها تثبت إن التوجه بالموظف داخليا يمكن إن تؤدى إلى توجه طويل بالعميل خارجيا وبالتالي خلق ميزة تنافسية، فالأساس هو بناء مفهوم التوجه بالعميل داخل عقول الموظفين، ولكن ذلك لن يتم لمجرد اعتبار التوجه بالعميل من أهداف الشركة – بالتأكيد خطوة أولى جيدة – ولكن الخبرة أثبتت إن لابد من اقتناع الموظفين بهذا التوجه بل والتعايش معه، وهذا ما يمكن قياسه من خلال مدى الود الذي يصبغ العلاقة بين الموظف والعميل، وفى الأنشطة القائمة على أساس التواصل الشخصي مع العملاء يعتمد نجاح التوجه بالعميل على كفاءة الأداء والتزام الموظفين.

ويتضح العلاقة بين التوجه بالموظف وبين التوجه بالعميل كما يلي :

- رضا الموظف الناتج عن جودة التعامل الداخلي يؤدى إلى اهتمام اكبر بالجودة الخارجية المقدمة للعميل، ويمكن إدراك التعاون الداخلي الناتج بالإجابة على الأسئلة التالية :
  - كيف تتعاون الإدارات المختلفة ؟

- o هل الإدارة تشجع وتدعم التوجه بالعميل ؟
- o كيف يحصل الموظف على فرصة لإبداء استعداده لخدمة الشركة؟

- عندما يتم مكافآت الموظف على جودة الأداء (التقدير من العملاء ومن الشركة، الحوافز، المكافآت) فان ذلك يمثل تشجيع له ويمنحه خبرة النجاح وبالتالي الإحساس بالرضا والرغبة في الالتزام.

فيما يلي نتائج أجريت عام ٢٠٠٠ بواسطة جيرمان كاستومر مونيتور (المؤسسة الألمانية لمتابعة العميل) وتوضح اى الأفعال الموجهة بالسوق أكثر أهمية وكيف تصدر الشركات مسالة التوجه بالموظف، وقد وقع الاختيار على ألفى موظف يمثلون كل لفرع الصناعة ومختلف الشركات حجما، ويتضح من الدراسة إن الالتزام نحو العميل وأخذة في الاعتبار عند تصميم المنتج هو أكثر الأفعال أهمية، كما يتضح أيضا تعدد مستويات النجاح بالنسبة لقدرة الإدارة على توفير نموذج جيد للتوجه بالعميل وكذلك لقدرة الموظفين على التعامل مع شكاوى العملاء.

شكل ٢.٥:

التوجه بالعميل من وجهه نظر الموظفين فئ الشركات المصنفة حسب الصناعة (القيمة المتوسطة، معدل الموافقة – أول عمودين بالنسبة المئوية)

الموضوعات	إجمالي ٢٠٠٠	إجمالي ٢٠٠٠	إنتاج	تجارة	النقل/ الأخبار	دورة خدمة خاصة	خدمات مدنية
الخصائص	**٢.٠٣٦**	**٢.٠٣٦**	**٦٨٧**	**١٨٢**	**٦٢**	**٦٣١**	**٢٥٧**
الالتزام نحو العميل يمثل أهمية عالية لدي الشركة	١.٥٠	٩٢.٣	٩٥.٣	٩٧.٦	٩٣.٤	٩٢.٣	٧٩.١
التعامل مع توقعات العملاء وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار	١.٦٧	٨٨.٥	٩٣.١	٦١.٢	٨٨.٨	٨٨.٥	٧٧.٦
سهولة استيعاب العملاء للمراسلات والأبحاث	١.٧٠	٩٠.٠	٩٢.٤	٩٨.٧	٨٣.٦	٩٠.٠	٨١.٦
تشجيع تساؤلات وشكاوى العملاء واستخدامها لتحسين الجودة	١.٧٠	٨٦.٠	٨٩.٢	٨٤.١	٩٠.٤	٨٧.٠	٧٨.٢
الإزالة السريعة لمشاكل الجودة المعروفة	١.٧٢	٨٦.٧	٩١.٢	٩٢.١	٧٨.٢	٨٨.١	٧١.٢
تقدير رضا العميل والاهتمام بالعميل من كل أطراف الشركة	١.٧٤	٨٩.٦	٩٠.٧	٩٦.٢	٧٩.٥	٩٢.١	٧٩.٢

تقدير التطوير والابتكار	١.٧٦	٨٢.٤	٨٧.١	٨٤.٤	٨٥.٦	٨٤.٢	٦٦.٤
جاذبية وحداثة الصورة الخارجية للشركة	١.٧٦	٨٥.٤	٨٧.٨	٨٦.٩	٨٨.٢	٨٧.٧	٧٢.٥
التقبل السري والسريع لرغبات العملاء	١.٨٥	٨٠.٠	٨٥.٥	٧٧.٤	٨١.٢	٨١.٤	٦٦.٨
توفير الإدارة لنموذج جيد للتوجه بالعميل	١.٩٥	٧٨.٠	٨١.٣	٨١.٧	٦٢.٠	٨٠.٥	٦٩.٠
تهيئة كل الموظفين للتعامل مع شكاوى العملاء	٢.٠٦	٧١.٢	٦٥.٨	٧٧.٠	٦٨.٢	٨٠.٩	٦٤.٦
توفير معلومات في توقيت مناسب وباستمرار حول البيانات الإعلانية الحالية	٢.١٣	٦٧.٣	٦٢.٠	٧٧.٦	٧٨.٤	٧٣.٧	٦٣.١
تلقى المعلومات بانتظام حول رضا العميل	٢.١٤	٦٦.٩	٦٣.٨	٦٧.١	٥٢.٨	٧٤.١	٦٢.١
دعم الموظفين من كل الأقسام للتواصل مع العملاء	٢.١٤	٦٩.١	٧٥.١	٤٠.٤	٦٣.٩	٦٨.٨	٥٧.٨
الكفاءة من القرارات الخاصة بتلبية رغبات العملاء	٢.١٤	٦٢.٤	٦٠.١	٦٦.١	٤٨.٨	٦٧.٢	٥٣.٢

	٢.٢٩	٥٨.٦	٦١.٠	٤٩.٣	٨٠.٥	٦١.٢	٥١.٦
تـــدريب المـــوظفين بانتظـــام للتواصل مع العملاء							
عقـد مناقـشات منتظمـة عـلى مـستوى الأقـسام حـول التوجـه بالعميل	٢.٣٣	٥٥.٧	٥٢.١	٥٠.٦	٥٤.٦	٦٠.٨	٥٧.٤
تقدير رضا العميـل حـسب أداء الشركة	٢.٥١	٤٧.٩	٥٣.٤	٤٨.٢	٢٢.٤	٥٣.٨	٢٦.٢

شكل٢.٦

التوجه بالموظف في الشركات المصنفة حسب طبيعة الصناعة

الموضوعات	إجمالي ٢٠٠٠	إجمالي ٢٠٠٠	إنتاج	تجارة	النقـل/ الأخبار	دورة خدمة خاصة	خدمات مدنية
الرضا العالي للموظفين مع صاحب العمل	**٢.٧٠**	**٤١.٨**	**٤٢.٠**	**٤٠.٩**	**٣٣.٢**	**٤٨.٣**	**٣٣.٤**
إمكانية أخيار صاحب العمل مـرة أخري	١.٨٨	٧٧.٠	٧٦.٤	٧١.٧	٦٨.٨	٧٩.١	٨٢.٦
التوصـية بـصاحب العمـل داخـل نطاق الأصحاب والزملاء	٢.١٥	٦٧.٥	٦٩.٤	٥٥.٧	٥٨.٤	٦٧.٤	٧٤.٢
التوصـــية بمنتجـــات وخـــدمات الشركة	١.٦٥	٨٤.٠	٨٥.٧	٨٨.٨	٨٠.٦	٩١.٠	٧٨.٩
التوجه بالفريق داخل القسم	١.٥٠	٩٠.٥	٩٠.٩	٩٠.٢	٨٢.٢	٩١.٢	٨٩.٧
تعريف وتفـسير أهـداف الجـودة عند وجود موظفين جدد	١.٦١	٩١.٠	٩٣.٤	٩٠.٤	٨٢.٢	٩١.٢	٨٧.٤
القدرة العالية على التنافس داخل المنظمة	١.٦٣	٨٧.٧	٩١.٨	٩٣.٤	٧٧.٧	٨٨.٨	٧٠.٧
الرغبة العالية في الالتزام والعمـل لمصلحة المنظمة	١.٦٥	٩٠.٨	٩٢.٦	٩٣.٧	٨٧.٥	٩٢.٤	٨٣.٩
توجيه النقد للأعمال الرديئة	١.٦٦	٨٥.٠	٩٠.٢	٨٩.٩	٧٣.٨	٧٩.٩	٨٠.٩
الاتفاق المشترك مع الـرئيس حـول الأهداف الواضحة	١.٧٨	٨١.٩	٨٣.٩	٧٧.١	٨٤.٠	٨٢.٥	٨١.١

الافتخار بالعمل لدى الشركة	١.٨٦	٨٣.٣	٨٥.٨	٧٧.٦	٧٢.٣	٨٦.٤	٧٨.٦
وفرة المعلومات في الأمور التي تهم الموظفين	١.٩٥	٧٨.٠	٧٨.١	٧٥.٧	٧٤.١	٧٩.٦	٧٦.٩
المعرفة العكسية من الرئيس حول تحقيق الأهداف	٢.١٤	٦٦.٣	٦٩.٦	٦١.٢	٦٤.٦	٦٨.٣	٥٧.٧
التشجيع والمكافأة من خلال الاقتراحات التحسن	٢.١٤	٦٤.٠	٦٥.٩	٥٣.٥	٨٤.٧	٦٣.٣	٦٦.٩
تقدير الرئيس للعمل الجيد	٢.١٧	٦٥.٦	٦٦.٦	٦٤.١	٥٧.٢	٦٧.٣	٦٣.٦
الأخذ براى الموظفين في القرارات الهامة	٢.٢٧	٦٢.٢	٦١.٥	٦٠.٢	٤٦.١	٦٧.٣	٥٨.٥

نظام المكافآت الموجة بالعميل

هناك حقيقة هي إمكانية توجيه الموظف نحو سلوك معين كما إن القدرة الشرائية له تعتمد على ذلك السلوك، هذه الحقيقة تلعب دورا هاما في مجال التوجه بالعميل، وفى هذه الحالة فان أنظمة المكافآت التقليدية تعد محدودة التطبيق حيث تقتصر على معايير مثل المبيعات او الأرباح مما يؤدى إلى نتائج قاسية بالنسبة للموظف الموجه بشدة العميل (همبورج) ويرز١٩٩٨- إلى ١٧٢)(Werner،Hamburg، ١٩٩٨،s.١٧٢) :

- يركز الموظف على العميل الجذاب – العميل المربح، أما العميل المحتمل ولكن الأرباح الفورية المتوقعة لا يلاقى نفس الاهتمام .

- عند السعي نحو تحقيق اكبر كم من المبيعات في أسرع وقت ممكن، لا يتم الاهتمام بطبيعة العلاقة مع العميل او بالربحية طويلة الأجل، حيث يكرس الموظف القليل من الوقت للعميل، كما إن العميل المثير للاهتمام يتم تجاهله بلطف.

على الجانب الأخر فان المكافأة هي الأكثر نجاحا في مجال التوجه بالسوق حيث يدرك لموظف إن في النهاية العميل هو من يدفع له، ويمكن قياس النوعية بالسوق من خلال قياس رضا العميل كما أنة مقياس للأداء الفردي للموظف.

متطلبات نظام المكافأة الموجه بالعميل هي (همبورج وويرنر ١٩٩٨، أس ٢٠١) :

- **التأثير**: داخل دائرة الأجور يجب على الموظف امتلاك تأثير يمكن قياسه على رضا العميل .
- **الجذاب**: هناك حاجة لتقييم التوافق بين تحقيق رضا العميل وبين الوحدة التنظيمية فعلى سبيل المثال يجب الحكم على قوة المبيعات على أساس الرضا العام للعميل وكذلك ربحية العلاقات بدلا من مجرد حجم المبيعات .
- **التأثير الحفزى**: يجب تصميم نظام المكافآت لينجح في توفير حوافز إضافية نحو سلوك مطلوب، وخاصة لضمان هيكل حفزي متوازن .
- **المرونة**: يجب أن يكون نظام المكافآت قادر على التكيف حسب أهداف المنظمة المتغيرة وكذلك سلوكيات الموظفين الناتجة عن الظروف المحيطة
- **الشفافية**: يجب إن يتسم نظام المكافآت بالشفافية وسهولة الفهم .
- **القبول**: يجب تقبل عناصر نظام المكافآت، وشعور الجميع بالعدالة والثقة .

وعلى الرغم من هذه المتطلبات إلا إن تنفيذ هذا النظام على ارض الواقع ليس بالآمر الهين حيث يتسم بالحساسية، ويتقبله العديد من الموظفين بالشك

خوفا من عدم النجاح حيث يعتمد بقدر كبير على إرضاء العميل، على الرؤساء القيام بتحفيز وتشجيع الموظفين بحوافز معنوية مثل التقدير والاحترام او من خلال منحهم مسئوليات إضافية (همبورج ووبرنر ١٩٩٨، أس ١٧٢) .

كما يجب إلا يقتصر نظام المكافآت الموجة للعميل على القطاعات التنظيمية ذات الصلة المباشرة بالعميل، حيث إن التوجه بالعميل يعتمد على جودة المنتج إلى جانب السلوكيات التفاعلية لذلك فان كل قطاعات المنظمة على اضداء سلسلة القيمة لها تأثير سواء مباشر او غير مباشر على رضا العميل .

وفى إطار زيادة التوجه بالسوق ينفذ ابل بنك / اوبل ليزينج نظام تعويضات يضم مستويات متعددة للمرتبات ويعمل على أساس العدالة الداخلية والخارجية للمكافآت إلى جانب أداء واستعداد الموظف للتغير، والهدف هو تشجيع الموظف على التطور على المستوى الشخصي.

شكل ٢.٧ : نظام المكافآت في اوبل بنك / اوبل ليزينج

	اخصائى	مساعد	اخصائى/ مستشار	مدير
مبيعات				
أداره الائتمان				
خدمه العملاء				
الخ	مستوى المرتبات الأول	مستوى المرتبات الثاني	مستوى المرتبات الثالث	مستوى المرتبات الرابع

بالنسبة للمجالات المختلفة يـتم جمـع التعويـضات النموذجيـة للمواقـع المتـشابهة، حيث يعتبر الربيع الأول والثالث في استحقاق السوق بمثابة نقاط ارتكاث لتحديد هـوامش المرتبات، ومن هنا يمكن النظر راسيا لمعرفة النتائج على المستويات المختلفة للمرتبـات، أمـا عند النظر أفقيا فان ذلك يوضح إمكانات تقدم الموظف على مستوى قطـاع محـدد، حيـث يحدد موقع التعويض الفردي داخل مستويات المرتبات مستوى تقييم الـسلوكيات الفرديـة مثل ما يتعلق بالتوجه بالعميل او الاستعداد للغير، ويدعم نظام المكافآت من خلال حـوافز الأداء التي تقدر حسب مستوى النجاح بالنسبة للنتائج المطلوبة وذلك لضمان تقدير الأداء الاستثنائي.

ومن المهم في المنظمات الموجه بالعميل إن يتم تحليـل بعـض المظـاهر مثـل النوجـة بالفريق، والتوجه بالعميل، والوعي بالجودة، وكذلك مهارات الاتصال وذلـك عنـد توظيـف موظفين جدد،

وهنا يمكن توجيه أسئلة محددة مثل الاتى :.

- **التوجه بالعميل:** كيف تعاملت مع أخر شكوى تلقيتها من عميل ؟
- **التوجه بالفريق :** اعرض بعض الخبرات السلبية والايجابية التـي مـرت عليـك إثناء أخر مشروع فريق لك

ويمكـن الاسـتعانة بالحاسـب الالى في عمليـة أخيـار المـوظفين وذلـك لتجنـب الآراء الشخصية وإلا هواء عند الاختيار، كما أن الاختيار بواسطة الحاسب الالى يـتم عـلى أسـاس متطلبات هامة ويأس دقيق لهذه المتطلبات مثل الذكاء،والتواصل، وسلوك العمل، ومهارات اللغة، والقدرة عـلى التجريـد، والتوجـه بالعميـل، والقـدرة عـلى تحمـل التـوتر، والـصفات القيادية، والحفز، وتقدير العمل، وغيرها، وللتعرف على صفات محددة في الموظف المرشـح يتم عرض العديد من الأحداث اليومية المتكررة ولمعرفة طبيعة الاستجابة لها .

مثال : دخول الرئيس للمكتب،وتلقى مكالمة هاتفية، واحد الزملاء يطلبك في المكتب المجاور إن هذه الأفعال لها الأولوية لديك ؟

بعد التوظيف لابد من إجراء تقييم باستخدام معايير الأداء مثل التوافق مـع أهـداف محددة وكذلك السلوك الاجتماعي، حيث تحـدد الأهـداف المطلوبـة تحقيقـه بيـنما تحـدد سمات السلوك كيفية تحقيق المطلوب، ولابد من قياس الأهداف بموضوعية وفقا للمحتـوى والمدى، كما يجب تقييم كافة المظاهر الكمية والكيفية إلى جانب النماذج الفردية للسلوك.

ولا يجب تقييم شخصية وسلوك الموظف من خلال الرؤساء فقط بل يجب أم يشترك في التقييم الزملاء، وأعضاء الفريق، وكذلك العملاء الداخليين والخارجيين، إلى جانـب خـبراء في التقييم، وتعد ثمانية او عـشرة تقيـيمات كافيـة جـدا للفريـق الادارى حيـث يمكـنهم إلى الوصول لنتائج محددة ثـم إعـلان المميـزات والعيـوب وكـذلك تـوفير التـدريب والتـشجيع لأعضاء الفريق، مما يحفز الموظف على السعي نحو التطـوير الشخـصي مـن خـلال التوجـه بمعايير نظام التقييم من جهة، او من خلال المقارنة من أداء الآخرين .

ولاستخدام هذه النتائج والاستفادة منها وكذلك توظيف المعايير المناسبة يمكن إعداد استمارة استبيان قياسية تتكون من أربعة أجزاء :

- **الجزء الأول** يتم فيه تقييم انجاز الأهداف في الأعوام السابقة بالنسبة للموظف، ويعتمد هذا التقييم على توصيف للهدف إلى جانب ذكر العوامل الحافلة دون تحقيق الأهداف وذلك في حالة كوس هذه العوامل خارج نطاق سيطرة الموظف .
- **الجزء الثاني** يشمل الأهداف المستقيلة المنفق عليها، ويجب تقديم وصف سهل لها حتى يمكن قياسها وبالتالي تحديد سنوي الانجاز، وفى حالة وجود أهداف غير موضوعية يفضل التحديد المسبق لكيفية قياسها .
- **الجزء الثالث** فيه يتم تقييم أداء الموظف من حيث سلوك العمل، فريق العمل، التفكير نحو الشركة، وكذلك سنوي المعرفة والقدرات .
- في **الجزء الرابع** يتم تقييم الإدارة وظروف العمل بواسطة الموظف من حيث الشعور بالرضا من العمل، ودعم الإدارة، وكذلك فريق العمل، ويمكن للشركات التي تشجع على الصراحة إلى تستفيد بمعلومات قيمة في هذا الجزء عن الشركات المقيدة بالنقد .

ويمكن إضافة جزء خامس حسب الموقع والشركة ويختص بتقييم احتمالات الموظف للتقدم .

شكل ٢.٨

استمارة تقييم الموظفين في بايريشن فبراينس بنك

١- تقييم لتحقيق الهدف / انجاز المهمة			
المهمة / الهدف		مستوى انجاز الهدف	قائمه بالعوامل المؤثرة
١- ٢- الخ			
٢- الأهداف المستقبلية			
الهدف / المهمة	وصف يمكن قياس لـلـهدف		أقصى موعد
١- ٢- الخ			
٣- تقييم سلوك الأداء			
ا) سلوك العمل			التعليق
التوجه بالعميل		---٠+++	
نماذج العمل الموجهة بالأهداف		---٠+++	
سلوك العمل (مستوى الضغط / التحمل)		---٠+++	
القدرة على التعلم		---٠+++	
الحفز الشخصي / الاستقلالية		---٠+++	
-------------		---٠+++	
ب) فريق العمل			
القدرة على التواصل		---٠+++	
القدرة على العمل ضمن فريق		---٠+++	
التفتح		---٠+++	
التعاطف		---٠+++	
-------------		---٠+++	
ج) تفكير و سلوك الشركة			
القدرة على الابتكار		---٠+++	
التكيف		---٠+++	
التفكير التكاملي		---٠+++	
مهارات التفاوض		---٠+++	

-------------	+++٠---	
د) المعرفة و القدرات		
المعرفة المهنية المعرفة العامة مهارة القيادة -------------	+++٠--- +++٠--- +++٠--- +++٠---	
٤- تقييم العمل و موقف الاداره (كما يرى الموظفون)		
١) مامدى رضاك ب---		مقترحات / مقايس التحسن
محتوى و متطلبات عملك الشخصي	+++٠---	
مقدار الحرية في القرارات و الأفعال	+++٠---	
تقدير أدائك	+++٠---	
-------------	+++٠---	
٢) ما تقييم الاداره فيما يخص		مقترحات / مقايس التحسن
المعلومات	+++٠---	
التخطيط / التنظيم / نظام العمل	+++٠---	
التدريب	+++٠---	
معدات وتنظيم العمل	+++٠---	
-------------	+++٠---	
٣) ما تقيم لفريق العمل		مقترحات / مقاييس التحسن
بينك و بين الاداره	+++٠---	
داخل الوحدة	+++٠---	
داخل القسم	+++٠---	
مع الأقسام الأخرى	+++٠---	
-------------	+++٠---	

شكل ٢.٩

مثال على استبيان خاص بدعم الموظف

الدعم و التدريب
الأفكار / الأهداف الخاصة بتطوير الوظائف من وجهه نظر الموظف
الأفكار / الأهداف الخاصة بتطوير الوظائف من وجهه نظر المدير
مقاييس الدعم الودية في الوحدة التنظيمية
اللقاءات الدراسية / المقاييس الخاصة (المقترحات)

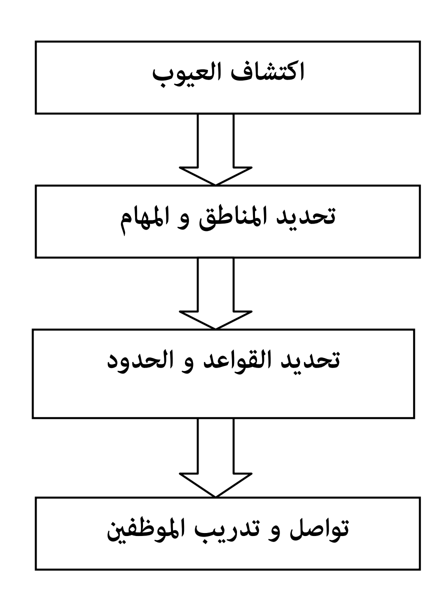
مرونة الموظفين في التعامل مع العملاء

ليتمكن الموظف من الاستجابة المناسبة للرغبات الفردية للعملاء هناك معيار محدد يجب استخدامه حتى يتمكن الموظف من اتخاذ القرار المناسب للموقت وبالتالي تقديم حلول سريعة لمشاكل العميل وارضاءة، **هذه الأفكار هي أساس الاعتبارات التالية (همبورج ووبرنر ١٩٩٨ ص ٢٠٨-٢٠٩) :**

- لابد من توافر الثقة بين الشركة، والرؤساء والموظفين مما يساعد على تحمل المسئولية وهو ما يتطلب مقدار من التلاحم عند الخطأ .
- يجب منح الموظف بعض الاستقلالية والمسئولية في اتخاذ وتنفيذ القرارات .
- يجب دعم الموظف من قبل الشركات والرؤساء لتنفيذ مهامه وذلك من خلال التدريب .
- إعداد الموظف لتحمل المسئولية، والمدير للسماح بذلك .

شكل ١٠-٢

عمليه تطور الأفعال المسئولة بواسطة الموظفين

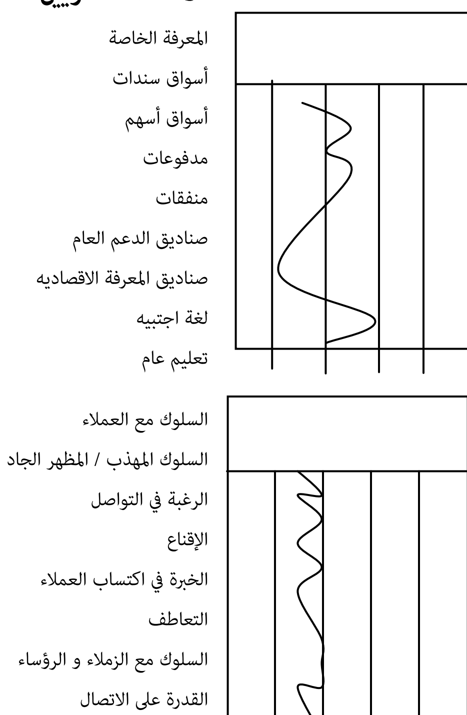


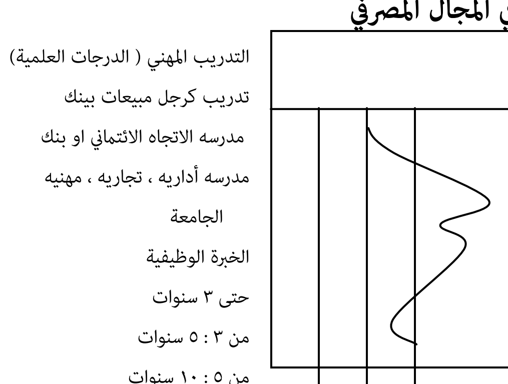
بعد ذلك يتم كشف المشاكل الموجودة داخل الشركة ومحاولة إيجاد حلـول لهـا مـن خلال قياس رضاه العميل وذلك للتحسين المستمر، وكذلك قياس رضا الموظـف الـذي يـشير إلى مدى تحسن القدرات إلى جانب الحكم على نتائج فكرة القياس السابق ذكرهـا المجـال المصرفي ونتيجة للتغيرات الواضحة في مجال الصفقات تم إجراء دراسة تحت عنوان " رعاية وأنماط تحقيق تطوير الموظفين في المؤسسات الائتمانية ") وتهدف الدراسة وضع متطلبات الجودة الضرورية للعملاء أمام مديري العلاقات حيـث يـتم التميـز بـين المتطلبـات المهنيـة والمتطلبات الشخصية، وتنقسم المتطلبات الشخصية إلى ثلاث مجالات هي : الجهد الفكري والسلوك المرتبط بالعميل، والسلوك المرتبط بالموظف والرئيس

شكل ٢.١١

دراسة حول التوقعات الشخصية و المهنية

لأحد استشاريين العملاء في المجال المصرفي





القدرات الفعلية
القدرة على التحكم
الرغبة في التقرير
المرونة
الإبداع
الثقة بالنفس
القدره على التخطيط
التنظيم و التنسيق

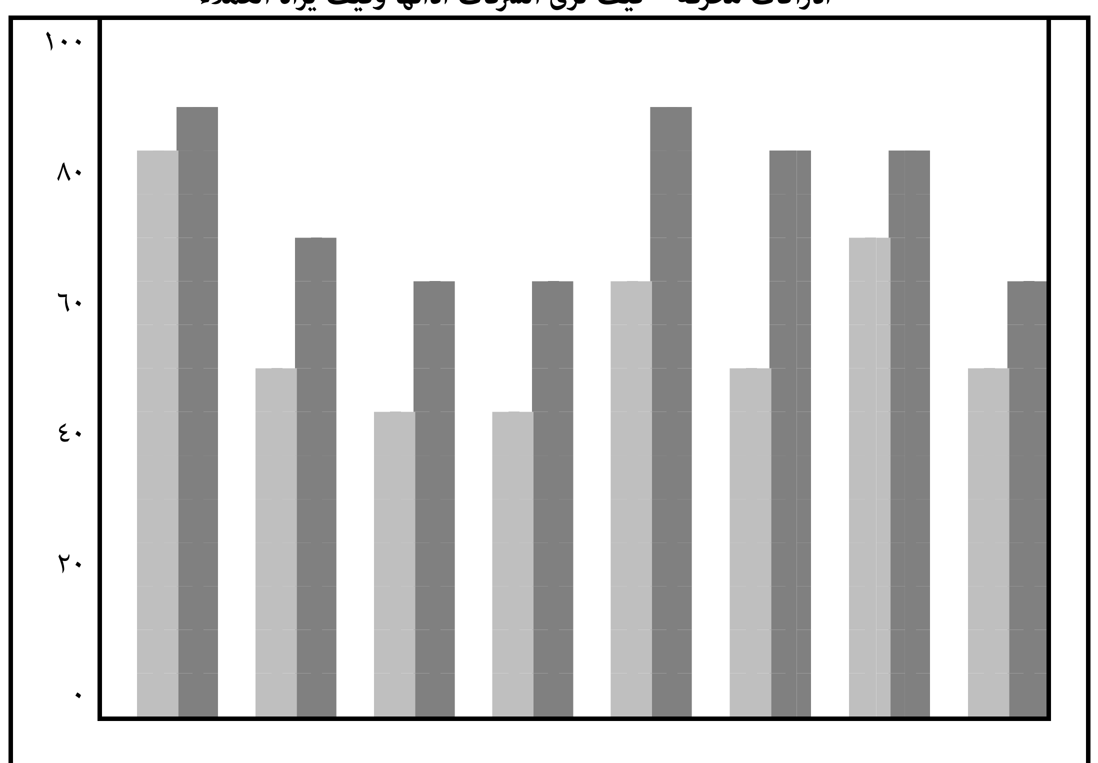
على اعتبار ان المعايير الخاصة بالاهتمامات الشخصية تتمتع بأولوية اكبر من المظاهرة التي تعد جزء من القدرات المهنية وذلك عند ادراة العلاقات مع العميل، وفى حالة اكتشاف عيوب منتظمة داخل الشركة سيم اكتشاف المهام والمناطق المعتمدة عليها وغالبا ما تكون الأسباب هي المبالغة في الحرية خاصة في الأقسام ذات العلاقات الوثيقة مع العملاء

بعد تحديد المهام والأقسام تقرر الشركة القواعد والحدود المسموح بها، بعد ذلك تنتقل هذه القواعد للأعضاء من خلال التدريب، ويجب على الموظف تعلم القيام بمهامه باستقلالية ومسئولية وكذلك تقييم اداءة بنفسه، وعادة ما يكون هناك انحراف بين ما تراه الشركة والموظف مثل الخدمة والجودة، وبين ما تراه العميل ويتضح

ذلك من الشكل التالي الذي يوضح التباين في تقييم الشركة لنفسها وبين تقييم العميل لها .

شكل ٢.١٢

ادراكات محرفه – كيف ترى الشركات أدائها وكيف يراه العملاء



وكما يتضح هناك فروق كبيرة على معظم المستويات ودائما يتفوق تقييم الشركة لنفسها على تقييم العميل .

◄ التكنولوجية والتوجه بالعميل

لتحقيق الكفاءة والفاعلية عند التوجه نحو العميل لابد من توفر المعرفة حول السوق والعميل، فإذا تم تحليل هذه المعلومات بالصورة المناسبة يمكن عندئذ تحقيق فوائد جمة، وفى المعتاد فان المعلومات متوفرة فعلا ولكنها تحتاج للتقييم، ومع إدخال التكنولوجيا الحديثة مثل تخزين المعلومات واستخراج البيانات من الممكن تقييم وإدارة هذه المعلومات بصورة مركزة .

- **مستودع البيانات :** هو بنك للبيانات يستخدم لاتخاذ القرارات فيما يخص معلومات العميل التي يحتويها وتشمل معلومات تاريخية وحالية تم جمعها من مصادر متنوعة داخل الشركة يتم تنقيحها وتهيئتها للاستخدام والوصول السهل والسريع لما هو مطلوب، ومع هذه المعلومات هناك البيانات السكانية أيضا حيث يمكن اعتبارها أداة جيدة للوصول إلى فرص جديدة وعدة مستقبلا.
- **استخراج البيانات :** تعد بمثابة تحليلية لجمع بيانات حول العملاء، ونستخدم في حالتين الأولى من خلال إجراءات إحصائية معلوماتية حيث يمكن الحصول على المعلومات المرغوبة اعتمادا على تقسيم البيانات، أما الحالة الثانية فتستخدم لحساب احتمالات الشراء، وباستخدام الإجراءات الإحصائية والشبكات العصبية إظهار احتمال تكرار الشراء .

وهناك ثلاثة إجراءات أساسية لاستخراج البيانات وهى التجميع، والتقسيم، والربط، وكل واحد من هذه الإجراءات يستخدم أساليب متنوعة تعتمد في اختيارها على ظروف الموقف وهو ما يعرف بالتوجه بالمشكلة

- **التجميع** ويشمل تقسيم البيانات إلى مجموعات متوافقة ومتشابهه حيث تحمل نفس الصفات ومن مميزات التجميع هو إمكانية استخراج المعلومات المطلوبة من بين الكم الهائل الموجود بمستودعات البيانات حيث يتم البحث

عن المعلومات المطلوبة في إطار المجموعة الشاملة لهـذه المعلومـات، ومـن الإجـراءات المستخدمة هنا التحليل العنقودي، والشبكات العصبية.

- **التقسيم والانحدار** حيث يتم توزيع العناصر مجهولة السمات على الأقـسام الموجـودة، او يتم التنبؤ بالقيم المجهولة الخاصة بمستودع البيانات الموجودة، ويـتم إنـشاء نمـوذج لتوصيف الفئات بناءا على السمات المشتركة لعناصر كـل فئـة، ويـستخدم التقـسيم في قواعد البيانات التسويق وذلك لزيادة كفاءة الإعلانات المباشرة او تحسين تصميم نطاق المنتجات او حتى لمنع فقدان العملاء .

كما يـتم اسـتخدام الانحـدار لـصناعة نمـوذج تنبـؤي خـاص بـالإجراءات المرتبطـة بالتقسيم، ويتم توزيع العنصر على أساس سماته بـدلا مـن الفئـة الخاصـة بـة وعـلى سبيل المثال تشمل دوال الطلب العديد من المتغيرات (مثل السعر، مقاييس التسويق، مساحة العرض المخصصة، الموقع)

هيكل العملاء ، الوقت خلال العام ، الوقت خلال اليوم) .

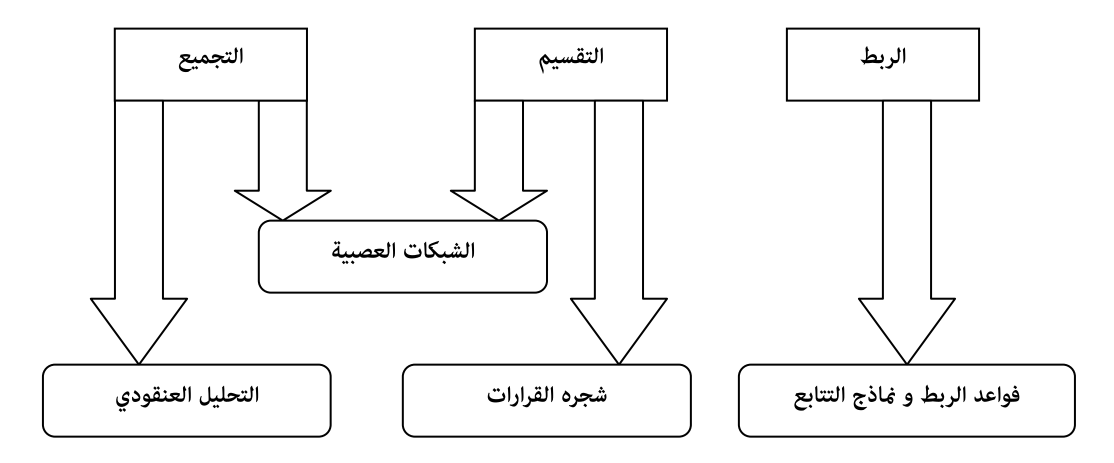
الربط حيث يتم أزاله التبعيات بين سجلات البيانات المختلفة ، و توضيح العلاقات بين العناصر ، فمتابعه عدد كبير مـن الـصفقات تـسمح بمعرفـه اتجاهـات الـشراء مـما يعكـس سلوكيات الشراء لدى العملاء ، و تتميز الـشركات المـستخدمة للـربط بقـدرتها عـلى تحديـد المراحل التي تمر بها دوره حيـاه العميـل ، كـما يمكـن تعـديل عـروض المنتجـات و الأسـواق المستهدفة باستخدام هذه الطريقة ، و جدير بالذكر إن هـذه الآليـة الاساسـيه تحـسن مـن صافى أرباح الشركات ، فكلما استطاعت لشركه من تحديـد العميـل المـستهدف مـن الحملـة التسويقية كلما انعكس ذلك على أرباحها من خلال تجنب النفقات غير الضرورية .

◄ الأساليب التحليلية لاستخراج البيانات

هناك العديد من أساليب استخراج البيانات و لكن أهمها التحليل العنقودي، و شـجره القرارات و الشيكات العصبية و يستخدم كل أسلوب حسب إجراءات اسـتخراج المعلومـات التي تناسبه ، و عمليا فان معظم الموردين يستخدمون مجموعه من الأساليب في إن واحد .

شكل ٢.١٣

تطبيق لأساليب استخراج البيانات لمختلف الأغراض



◄ التحليل العنقودي

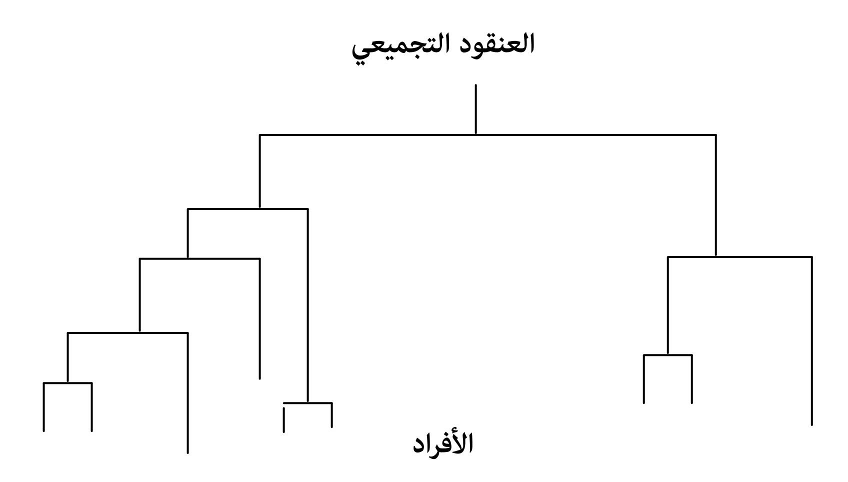
يعد التحليل العنقودي أجراء مرتبط بالتجميع و يهدف إلى إجـمال الكميـات التمثيليـة للبيانات وفقا لصفاتها المجمعة ، و في هذه العملية لابد من تخفيض كميات البيانات بقـدر الإمكان بسهوله أداره الفئات ، و يجب إن تكون البيانات داخل الفئة متجانسة بينما نتباين من فئة لأخرى و يتم قيـاس التماثـل بـين البيانـات باسـتخدام معامـل الارتبـاط (كلـما زاد التماثـل ، زادت القـيم) ، و كـذلك باسـتخدام مقـاييس التبـاين (كلـما انخفـض التماثـل ، ارتفعت القيم) ، و الشائع هو استخدام مقاييس التباين عند الفئات و تجميع البيانات .

و هناك طريقتان لمعالجه العناقيد الفرديـة ، إحـدى الطـريقتين هـي التقـسيم حيـث يـتم تجميع مجموعه من العناصر ثم ترتيبها باستخدام اللوغاريتمات التبادلية بين المجموعات حتـى يتم الوصول للصورة المثلى (باك هاوس ١٩٩٦ ص ٢٨١) – ح.٢٨١، ١٩٩٨ back haus) .

أمـا الطريقـة الأخـرى فهـي الإجـراءات التدرجيـه حيـث يـتم تجميـع او تجزئـه الفئـات الفرديـة ، بالنـسبة التجزئـة تكـون البدايـة في العنقـود الفـردي الـذي ينقـسم إلى

عناقيد أخرى ، الطريقة الأخرى فهي التكتل حيث كل عنصر مجموعه مستقلة ثم يتم تجميع العناصر بوسائل تقريبية (بـر سـون ، سـميث ، و تيرلـنج ١٩٩٩، إلى ١٤٨ – ١٥٤ – ١٥٤- ١٤٨ s، ١٩٩٩، Thearling & smith ،Berson) .

شكل ٢-١٤ : المبدأ البناء للإجراءات التدريجية



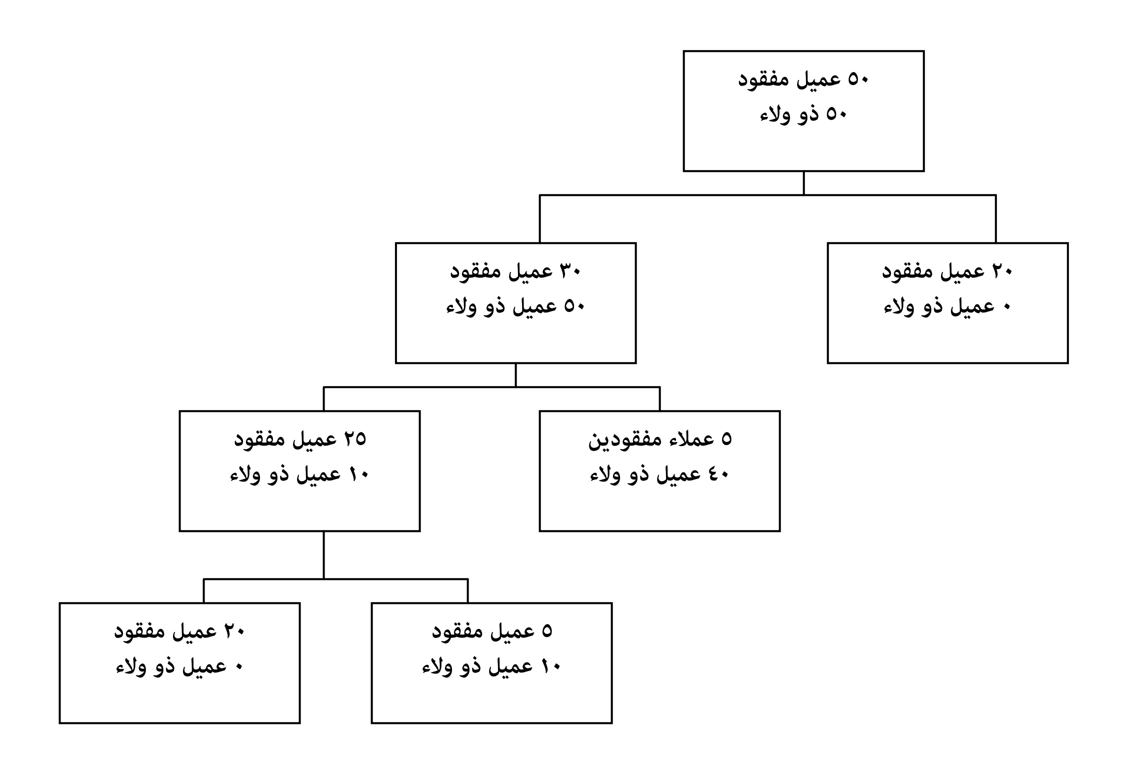
و يمثل التحليل العنقودي الخطوة الأولى لدراسة البيانات المعقدة ، و يمكن استغلال ماتم التوصل إليه من مجموعات عنقوديه بواسطة الإجراءات الأخرى

◄ شجره القرارات

تستخدم شجره القرارات لتقسيم البيانات التي تم التواصل إليها على هيئه شجره و تتدرج من اعلي إلى أسفل ، و تتوزع البيانات داخل أفرع الشجرة باستخدام معيار تقسيم ، و تسفر هذه العملية إلى أن نصل بالبيانات إلى الأوراق حيث لا يتواجد أمكانيه للتفرع بعد ذلك ، و على أساس الأوراق يمكن استيعاب التقسيم أذى تم بواسطة صانع القرار ، و يعتبر الإجراء الاحصائى الذي تم على أساس تقسيم البيانات أمر اساسى عند بناء شجره القرارات .

و توضح شجره القرارات التالية سلوك المغادرة لعملاء شركه اتصالات (بيرسون و سميث ١٩٩٧ ، ص ٣٥١ – ٣٥١ . p، ١٩٩٧ Berson & smith)

شكل ٢.١٥ شجره القرارات



و يمكن استخدام قاعدة (لو – إذن) لبناء شجره القرارات كما يلي

لـو الاتـصالات بالهـاتف = زبـون حـديث منـذ أكـثر مـن عـامين و نـصف، إذن عـدد المفقودين = ٥

و يتضح مما سبق أن تقسيم العملاء بهذه الطريقة يساعد الشركة عـلى إدراك المنـاطق المحتاجه للتحسين و بذلك يكون الفاقد المستقبلي من العملاء اقل .

► شبكات الخلايا العصبية

تعـد أحـداهم أسـاليب اسـتخراج البيانـات وتـستخدم فـئ التقـسيم والتجميـع بالنسبة لمستودعات البيانات بالغـة الكبر، وبمـساعدة هـذه الـشبكات يمكـن وضـع نماذج تنبؤ دقيقة تساعد على حل الكثـير مـن المـشكلات (بيرسـون وسـميث ١٩٩٧،

ص٣٧٥ – ١٩٩٧ Berson&smith،p.٣٧٥) وتعتبر الشبكات العصبية نوع خاص من الـنماذج الإحصائية غير الخطية،وتقوم على أساس التعليم ص١ قدرات العقل البشرى ومحاكاتها مـن خلال نموذج حسابي، حيث إن العمليـات العـصبية تـتعلم مـن البيانـات التاريخيـة لنحـاول تحقيق تأثير علمي على بيانات حديثة.

شكل ٢.١٦

شبكه الخلايا العصبية ثنائيه

المدخلات **الطبقات الخفية ذات الخلايا العصبية** **المخرجات**

الطبقات الخفية

تنتظم الخلايا العصبية في طبقات حيث تـرتبط كـل طبقـة بخليـة عـصبية مـن الطبقـة المجاورة، ويضم كل فرع من خلات عديدة وفى نفس الوقت يـصدر عـن كـل فـرع رد فعـل يعتمد على مدخلاتة، وعندما يكون مقـدار المـدخلات كبـير يـصدر رد فعـل قـوى والعكـس صحيح (ليهى ١٩٩٨ص٢٩٣، liih،١٩٩٨) وتكمن أهمية شبكة الخلايـا العـصبية عنـد وضـع نماذج انحدار وكذلك نماذج السلاسل الزمنية.

وهنـاك العديـد مـن التطبيقـات عـلى اسـتخدام الـشبكات العـصبية، حيـث تـستخدم

طبيا للمساعدة في التنبؤ بحاله المريض حيث ترتبط خاصة بمجال الطب الداخلي ، لما تستخدم الشبكات العصبية في القطاع المصرفي لمساعده مؤسسات الإقراض الصغيرة في التنبؤ باحتمالات التسديد مما يساعدها على الوصول لنفس النتائج التي تحققها المؤسسات الكبيرة ذات الخبرات و بالتالي المساعدة في اتخاذ قرار الإقراض ، و على عكس الإقراض الشخصي ، و الأداء الانتمائى للشخص بأولها هذه المتغيرات عمر المؤسسة ، طبيعة الصناعة ، صافى دخل الشركة ، و كذلك مستوى البائع .

◄ الربط

قواعد الربط تبحث الاعتمادية بين مجالات عناصر التحليل ، حيث توضح الارتباط بين المتغيرات الواقعة في أن واحد و يمكن صياغة قاعدة الربط كما يلي :

" في ٤٥ ٪ من حالات شراء السلمون يتم شراء الخمر ، و يتمثل هذان المنتجان في ٢ ٪من كل الصفات "

و تتشابه فكره الربط بفكره السلع الململة .

و هناك أيضا تحليل التتابع الذي يقع داخل دائرة الربط ، حيث يأخذ في اعتباره تواريخ البيانات ثم يحدد العلاقات بين احتمالات وقوع الإحداث المختلفة

◄ الهيكل التنظيمي و التوجه بالعميل

المشكلة الاساسيه التي تواجه اى شركه تنوى انتهاج التوجه بالصوت دون توفر الإمكانات الكافية هي مشكله التخصص مما يؤدى إلى ظهور الوسطاء مما يعوق الاتصال الجيد و بالتالي يؤدى إلى مشاكل عند اتخاذ القرار ، و من المعوقات أيضا ندره الموظفين المسلمين بأنشطه المنظمة ، مما يزيد من صعوبة إمداد العملاء بالمعلومات المثالية المرئمه ، و عموما لابد من دعم التخصص عبر جوانب المنظمة مع ضرورة توفير معيار محدد للتخصص ، إلى جانب دعم التوجه بالعميل (همبورج و ويرفر ١٩٩٨ ص ١٩٠ – ١٩١ – ١٩١ – ١٩٠ Homburg & Werner ١٩٩٨ pp.)

و على عكس ما سبق هناك عدد كبير من المنظمات اتجه في الفترة الحالية نحو

تقييم هياكل الشركة من حيث التوجه المتكامل بالعمليه ، حيث تستهدف المنظمة الوصول لأعلى مستوى من كفاءة التنسيق بين وحدات الشركة و بالتحديد لتجنب مشاكل الوسطاء ، و يمكن تحقيق ذلك من ناحية بواسطة آليات التحكم التدريجية التقليدية و المواجهة بالسلطة و قد تم استبدالها بما يعرف بمسئوليه الجماعة أو الفريق ، و من ناحية أخرى الشركة (ميفرت ٢٠٠٠ ص ١٠٨٧ – Meffort ٢٠٠٠ ،p)

و لضمان نجاح المنظمة الموجهة بالعماليات لابد من إتباع القواعد التالية (سوسرليت ، ويديكايند ١٩٩٠ ص٢٥ – ٢٥ . sommerloHe & Wedekind ،١٩٩٠ ،p)

لابد من وجود فريق مسئول عن كل عمليه استراتيجيه هامه حتى يتحقق الإشراف و التحكم على مستوى الوظيفة والقسم

لابد من اختيار شكل تنظيم المشروع في حاله وجود عمليات تشمل العديد من المناطق الوظيفية ، كما إن فريق العمل يتآلف من أعضاء يمثلون كافه الوظائف .

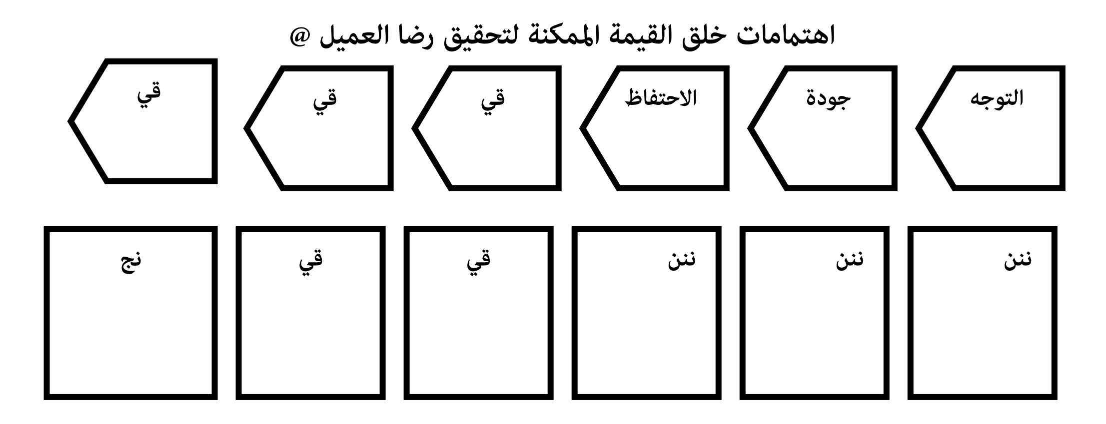
تخفيض عدد الوسطاء بين المناطق الوظيفية إلى الحد الأدنى .

بالاضافه لهذه القواعد فان أى معلومات ضرورية مطلوبة عن المنتجات ، او الأسعار ، او العملاء لابد من تمكين الموظف المسئول من الحصول عليها ، على سبيل المثال يجب إمداد مندوب المبيعات بحاسب محمول حتى يتمكن من الحصول على اى معلومات حتى في ظروف الفر ، كما يتاح لرجال المبيعات عند صفقات مع العملاء دون الرجوع للاداره ، و من الضروريات أيضا وفره المعلومات لاى موظف يتعامل مباشره مع العملاء عن الخدمات التي قد تكون واجهت العميل من قبل .

و في حاله الهيكل التنظيمي الموجه نحو احتياجات العميل لابد من تكامل الوحدات المشاركة في عمليه خلق القيمة .

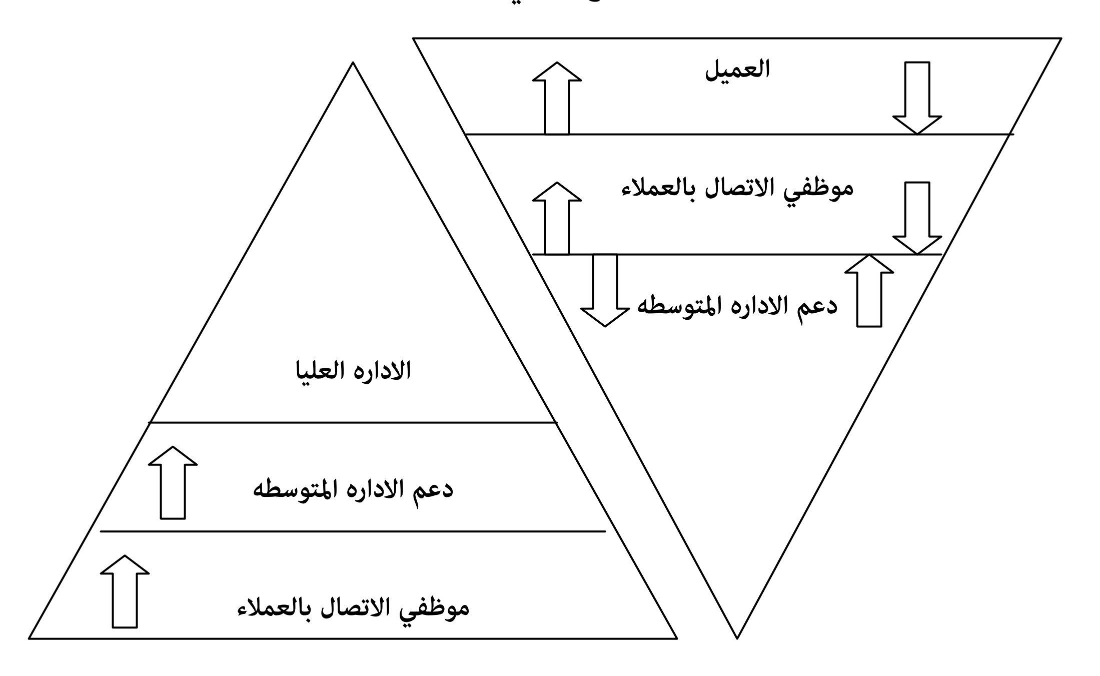
شكل ٢.١٧

اهتمامات خلق القيمة الممكنة لتحقيق رضا العميل @



و في حاله انعدام فرصه التوجه بالعميل لا يوجد اى روابط في هذه السلسلة، فلابد من وصول معايير و رغبات العميل إلى المستويات التنظيمية ، و يتضح ذلك في شكل (٢.١٨) حيث تتدفق المعلومات من الموظفين ذوى الاتصالات مع العملاء حتى تصل إلى الاداره العليا ، و هناك منظمات تسمح بتدفق المعلومات عبر اتصالات مزدوجة الاتجاهات حيث يمكن إن يبدأ الاتصال من العميل مباشره .

شكل ٢.١٨ : التدريج الهرمي للتوجه بالعميل



ومن المعروف إن الخطط التنظيمية التي ترسمها الاداره تعبر عن العقلية التـي تتعامـل بها الهياكل التقليدية للشركة ، حيث تقع كل الوحدات تحت سيطرة الاداره و عدم الاهتمام بالعميل كأحد مقومات الخطة التنظيمية حيث تتناس الشركات أن مـبرر وجودهـا الأسـاس هو العميل فهو المعيـار الاسـاسى لـلاداره ، لـذا لابـد أن يمثـل الاولويـه الأكـبر عـن مختلـف الوحدات التداخليه الأخرى بالشركة ، و ياتى في المرتبة الثانية – بعد العميل – الموظف الذي يقوم بالتعامل مع العميل لذا لابد من العمل على تطوير قدرات الموظف حتى يتمكن مـن الوفاء بتوقعات العملاء (ايرلبيك ١٩٩٩ ص٧٥ – Erlback ١٩٩٩ . p . ٧٥) .

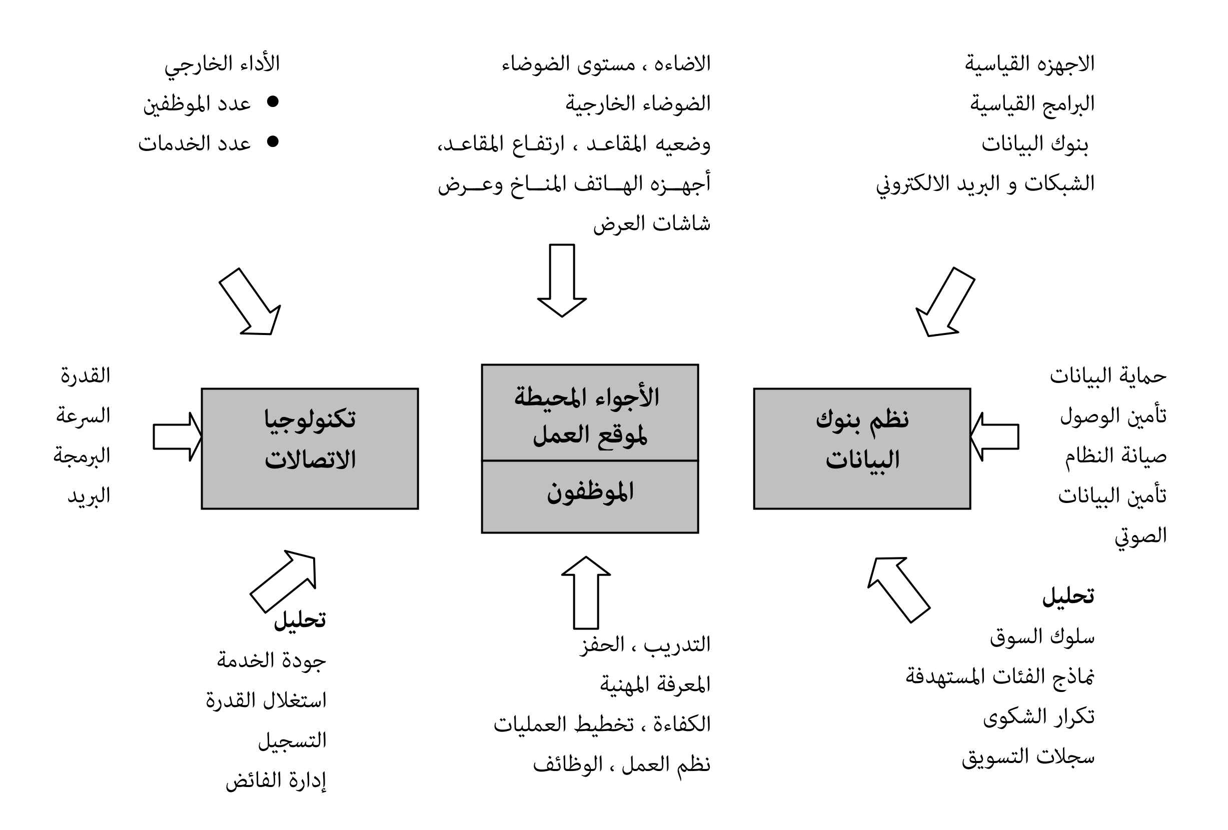
و تتمثل هذه الفكرة لدى سلسله مخـابز ديربيـك (Der Beck) الالمانيـه ، حيـث يكـون العميل في بؤره الاهتمام .

حيث يحيط بالعميل موظفـو الاداره (الاداره الداخليـة – مـدير الفـرع) ، و في الإطـار الخارجي المدير العام و من مهام عمله العناية بالعميل ، و بمساعده تحليل بيانات العمـلاء يمكن الاستفادة مـن مـؤشرات مـول كيفيـه عمـل وحـدات المنظمـة بأسـلوب أكـثر تواجهـا بالعميل ، و في المستوى الثالث هناك موظفي الخدمات المعاونة حيث التعامل مـع العميـل بطريق غير مباشر و لكنهم يدعمون الموظف المتعامل مع العميل مباشره .

و من وجهه نظر العميل فان التوجه بالعميل يعنى توافر خدمات مثل الخط الساخن ، و مراكز الصيانة ، و الاجابه على الشكاوى ، و بالدعم من إن العميل و احتياجاتـه ينفـصلان إلا انه من الممكن أن يكون هناك العديد من موظفي الاتصال مما يثير بعض المخاوت حول الجهل بالشخص المناسب من وقوع مشكله ، كما أن الأقسام المختلفـة تحـاول التهـرب مـن المشكلة فتمررها للأقسام الأخرى مما يغير خنق العميل و بداية للبحث عـن شركـه أخـرى ، لذلك زاد الاهتمام في أعـوام الاخـيره بمراكـز الاتـصالات حيـث بتـوفر العديـد مـن مـوظفي الاتصالات للرد على اتـصالات العمـلاء و تلقـى الـشكاوى ،و يعـرض شـكل (٢.١٩) المظـاهر المركزية لتنظيم مراكز الاتصالات.

شكل ٢.١٩ :

المظاهر المركزية لتأسيس مراكز الاتصالات



اسئله للمناقشة

١) ناقش كيف يسهم رضا و اجتهاد الموظف في النجاح العام للشركة . أخذا في اعتبارك شركتك او جامعتك .

٢) افترض انك مسئول عن التوظيف في شركتك أو جامعتك ، ما هي الاسئله التي تراها مناسبة لطرحها في المقابلة الشخصية للتعرف على أكثر الموظفين توجها بالعميل .

٣) وفقا للاستراتيجيات الدولية المذكورة في الفصل الأول ، ناقش مزايا و عيوب كل البدائل الاستراتيجيه المتاحة لخلق بيئة من التوجه بالعميل .

٤) قارن الأساليب التكنولوجية المختلفة لتحقيق التوجه بالعميـل ، اى هـذه الأسـاليب يمكن استخدامه لتعزيز التوجه بالسوق في شركته او جامعته .

٥) من حيث التكلفة و الجـودة ، مـا هـي مزايـا و عيـوب اسـتخدام مراكـز الاتـصالات للتعامل مع الاستفسارات المباشرة للعملاء ؟

٦) كيف يمكن تنفيذ نظام مكافآت موجه بالعميل داخل شركتك ؟ و ما هي التعديلات الضرورية لإدخالها نظام الحوافز الحالي ؟

***

الفصل الثالث

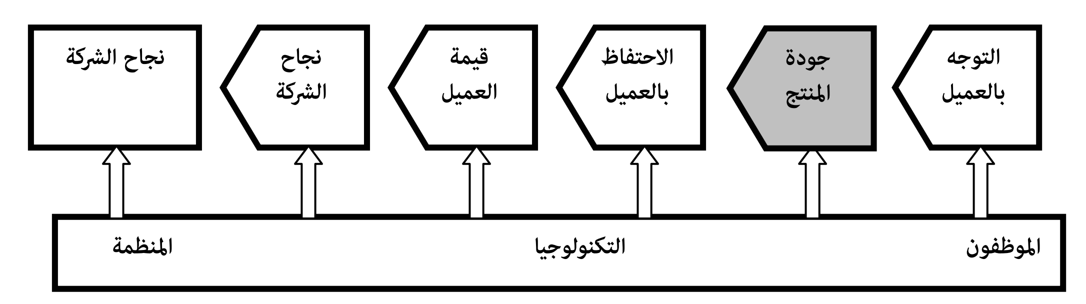
جودة المنتج

أهداف الفصل

- تعريف أبعاد ألجوده المختلفة
- دراسة مكونات نموذج كانو
- استيعاب كيفيه تفسير نتائج نموذج كانو
- مناقشه أهميه نشر وظيفة ألجوده في تحسين جوده المنتج او الخدمة .
- دراسة مراحل التخطيط الأربع لنشر وظيفة الجودة
- الاشاره المختصرة للنطاقات العشرة للجودة

شكل ٣.١

مفهوم الجودة



مفهوم الجودة

تنطلق الاستراتيجية الموجهة بالعميل لاى شركه من احتياجات و توقعات العملاء و لتلبيه هذه الاحتياجات او حتى تخطيها لابد من ضمان مستوى مناسب من جوده المنتج ، وعلى هذه فان مفهوم المنتج يعنى الخدمة إلى جانب السلعة المادية ، فالشركات التي تستطيع تقديم ما يحتاجه العميل تحقق مزايا تنافسيه كما أنها تحقق مستوى أعلى من إرضاء العميل .

في الوقت الحاضر أدركت العديد من الشركات أن جوده الأداء هي النقطة المضيئة ، و لزيادة نجاح الشركة يجب على الاداره الاهتمام بجوده أداء المنتج او الخدمة ، وتتعدد مفاهيم الجودة فهناك الجودة الموجهة بالمصنع ، و الموجهة بالعميل ، و كذلك الموجهة بالمنافسة (جارفين ١٩٨٤ أ ص ٢٥-٤٣ ،جارفين ١٩٨٤ب ص٤٠-٤٣ -٤٣-٤٠ b ، PP ١٩٨٤ (garven ١٩٨٤ a،pp٢٥-٤٣ ، garven

- **مفهوم الجودة الموجهة بالمصنع :** يضم هذا المضمون في داخله أدراك للحوده المرتبطة بالمنتج و العملية ، بالنسبة للمنتج تنعكس اختلافات الجودة على مظاهر المنتج و صفاته و يمكن قياس الجودة بموضوعيه ، أما بالنسبة للعملية فتنعكس الجودة على أتباع التعليمات و تفادى الأخطاء .

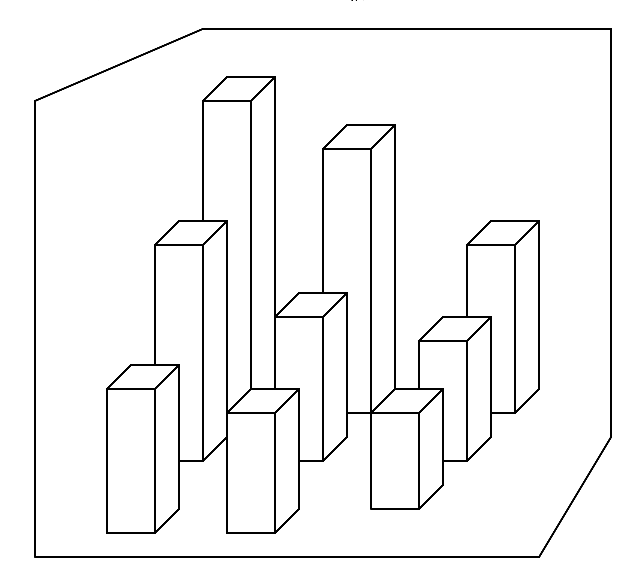
- **مفهوم الجودة الموجهة بالعميـل** :ويـضم هـذا المفهـوم أدراك للحـوده المرتبطـة بالمستخدم و كذلك القيمة ، بالنسبة للمـستخدم يـتم أدراك الجـودة مـن وجهـه نظر العميل فهو الوحيد القادر على تحديد مدى جوده او سوء الأداء ، لذلك يتم تقييم هذه الجودة بصوره غير موضوعيه .

- **مفهوم الجودة الموجهة بالمنافسة:** تلعب العلاقة التنافسية دائما دور عندما تكون استراتيجيه الشركة هي الريادة في الجودة ، في هذه الحالـة تقـارن الـشركة جـوده أدائها بجوده أداء الشركات الأخرى .

ويعد التوجه بالعميل هو أفـضل المفـاهيم تحقيقـا للحـوده و ذلـك عـلى أسـاس أن السوق يعكس رغبه العميل في التعامل مع الشركة التـي تقـدم الجـودة المطابقـة للرغبـات العميل ، و مع تزايد أهميه الجودة و أثارها على الشركة ظهرت درسـه تؤيـد ذلـك (دراسـة التأثير الربحي لاستراتيجيات التـسويق) و بـدا هـذا المـشروع عـام ١٩٧٢ بواسـطة مؤسـسه استراتيجيك بلا نبنج انستيتنوت حيث حللت العلاقة بين استراتيجيه الشركة و نجاح الشركة و توصلت إلى أن ارتفاع أداء الخدمة و كذلك جـوده المنـتج لهـا تـأثير ايجـابي عـلى الحـصة السوقية و الربحية (بونريل ، جيل ، جرا يـف ١٩٨٩ص٩١- p.٩١ ،١٩٨٩، buzell ، gole & greif) ، **ويوضح شكل ٣.٢ هذه الفكرة .**

شكل(٣.٢)

الربط بين الجودة والحصة السوقية والعائد على الدخل



كما أن تفوق الجودة يؤثر على نجاح الشركة من جانبين (المرجع السابق ص٩٢):

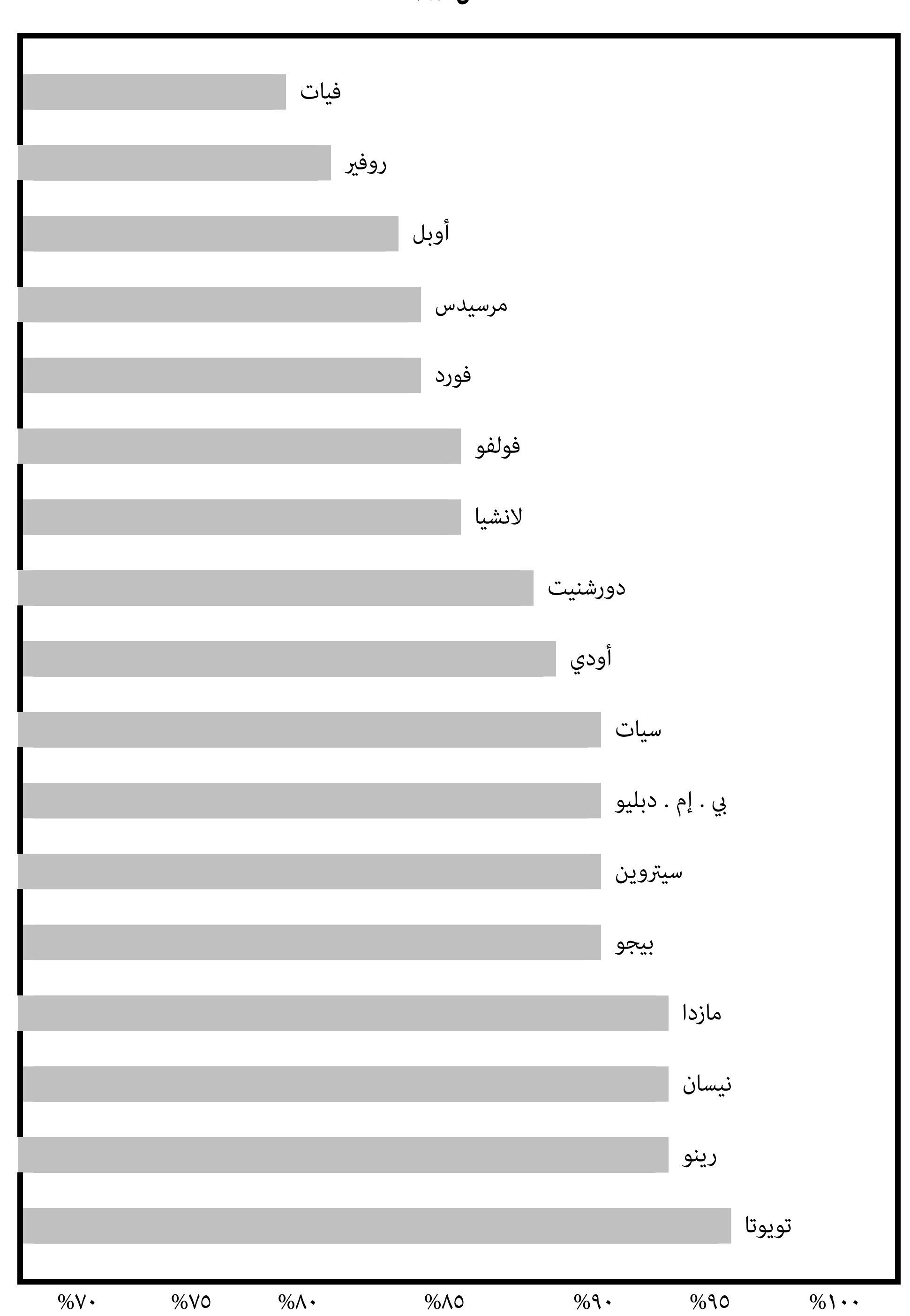
١) على المدى القصير يؤدى التميز في الجودة إلى تحقيق أرباح أعلى من خلال ارتفاع سعر المنتج ، حيث يكون رد فعل العميل نحو السعر اقل حساسية.

٢) على المدى الطويل تؤدى الجودة العالية اكتساب حصة اكبر في السوق ، ومع التركيز على تحسين مستوى الجودة يتضاءل اثر التكاليف المرتبطة بالجود ه نتيجة لارتفاع مستوى التعلم و انخفاض نسبه الخطأ .

في الحالة الأولى زيادة الأرباح تنتج عن زيادة الأسعار ، أما في الثانية فتنتج من زيادة المبيعات .

ويتضح التأثير الشديد للجودة من الدراسة التي أجريت على صناع السيارات حيث تحتل الشركات الالمانيه و الامريكيه مرتبة متأخرة نتيجة لضعف الخدمة وعدم توفير ضمانات الجودة الكافية ، بينما تحتل توبوتا القمة من حيث الربحية (قريبا فى الكم أيضا) وذلك لارتفاع مستوى الجودة .

شكل ٣.٣


فيات
روفير
أوبل
مرسيدس
فورد
فولفو
لانشيا
دورشنيت
أودي
سيات
بي . إم . دبليو
سيتروين
بيجو
مازدا
نيسان
رينو
تويوتا
%٧٠
%٧٥
%٨٠
%٨٥
%٩٠
%٩٥
%١٠٠

وهناك طريقتان يتم استخدامها بنجاح في تنفيذ تطوير المنتجات والعمليات من خلال التوجة بالعميل وهما كانو موديل ، ونشر وظيفة الجودة .

■ نموذج كانو:

يجيب هذا النموذج على التساؤل حول ما إذا كان هناك تأثير لمقاييس زيادة جودة المنتج على رضا العميل ، يعتمد هذا النموذج الذي اسسة اليابانى نور ياكى على فكرة وضع معايير لأداء الشركة تنقسم إلى معايير أساسية ، ومعايير أداء ومعايير الإثارة (هيرمان ، هيوبر ، براون اشتاين ٢٠٠٠ ص ٤٧ ، بايلوم، هينتر هيوبر ، ماتسلر ، ساور فاين ١٩٩٦ ص ١١٧-١٢٥ .

- **المعايير الأساسية :**

هي المعايير التي لابد من الوفاء بها وبدونها يشعر العميل بعدم الرضا ولكن وجود هذة المعايير لها يعنى شعور العميل بالرضا .

مثال تعد الوسائد الهوائية أساسية الآن في السيارات الحديثة ، وعلى الرغم من أن وجودها لها يعنى الرضا عن السيارة إلا أنة يساعد على تجنب عدم رضا العميل.

- **معايير الأداء**

يتناسب مستوى الرضا عند العميل مع مستوى الوفاء بمعايير الأداء طرديا ، وعموما لا يوجد غموض حول معايير الأداء فهي ما يتوقعة العميل ، فمعايير الأداء هي المظاهر التي يرغب العميل دائما في تحسنها ، فمثلا في الحاسب الشخصي يمكن أن تكون سعة الذاكرة .

- **معايير الإثارة**

هي المعايير ذات التأثير الشديد على رضا العميل على الرغم من عدم الإعلان عنها صراحة او حتى توقعها من العميل ، لذلك فان تنفيذها يؤدى إلى حالة من الإشباع التام بينما غيابها لا يؤدى إلى عدم الرضا ، على سبيل المثال قد يندهش العميل عند شراء حاسب شخصي وتحميلة بالبرامج كجزء من الصفقة.

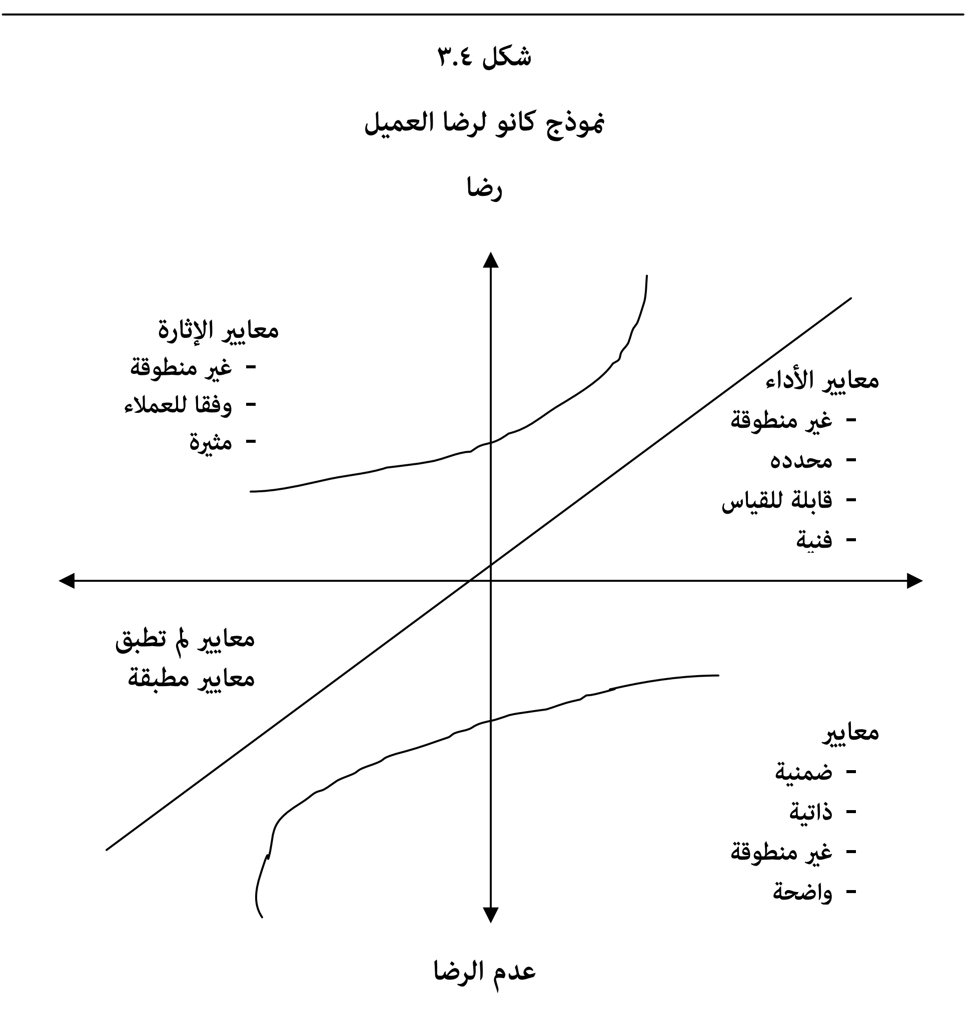
وعموما فان ما يعتبرة البعض من معايير الأداء قد يكون بالنسبة للبعض الأخر اساسى وقد يكون كذلك غير متوقع ، كما أن هذة المستويات تتغير مع مرور الزمن فما يثير العميل الآن قد يكون متوقع غدا ومع مرور الأيام يتحول إلى سمة أساسية.

- **مميزات نموذج كانو**

- ♦ فهم أفضل لمعايير المنتج : حيث يمكن تحديد اى هذة المعايير لة التأثير الأكبر على رضا العميل .
- ♦ اعتمادا على تقسيم المعايير يمكن تحديد الاولويات عند تطوير المنتج، فالأفضل هو الاستثمار في تحسين معايير الأداء ومعايير الإثارة حيث لها اكبر الأثر على شعور العميل بالجودة وبالتالي الشعور بالرضا .
- ♦ يساعد نموذج كانو على حل اى تعارض يحدث عند تطوير المنتج بالنسبة للعجز عن تنفيذ احد المظاهر في حالة تنفيذ مظهر أخر لنفس المنتج سواء كان السبب فني او مادي حيث تكون الأولوية للمظهر ذي التأثير الأكبر على شعور العميل بالرضا
- ♦ تختلف معايير الجودة وفقا للتوقعات بالمنافع والتي تتغير حسب فئات المجتمع ، وعلى هذا الأساس يجب أن يركز الأداء على حل مشكلات العميل وبذلك يضمن أقصى مستوى من الرضا
- ♦ اكتشاف وتنفيذ معايير الإثارة يساعد على تحقيق الاختلاف ، بينما المنتج الذي يفي بالمعايير الأساسية ومعايير الأداء يعتبر عادى لذا يمكن استبدالة (هينتر هوبر ، ايشنر، لوبن فاين ١٩٩٤)
- ♦ يمكن دمج نموذج كانو مع نموذج نشر وظيفة الجودة ولكن بعد تحديد احتياجات العميل واولوياتة (هاند لباوير ١٩٩٥ ص ٢٦٣-٢٨٤) ، حيث تتحدد أهمية مظاهر المنتج بالنسبة لرضا العميل من خلال تطبيق نموذج كانو ، ومن ثم تتم عملية تطوير المنتج في أكمل صورة .

شكل ٣.٤

نموذج كانو لرضا العميل

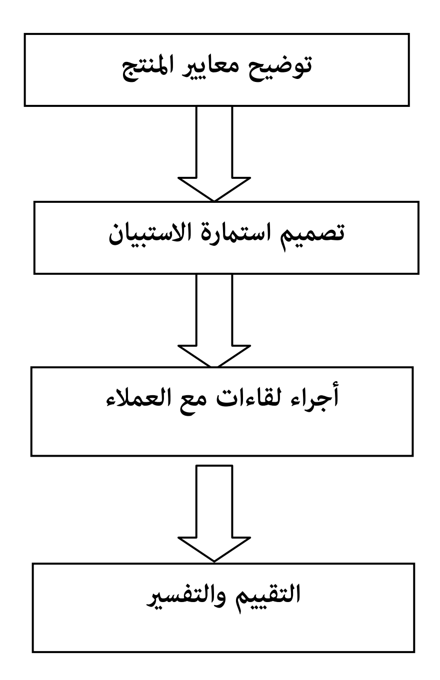


- **منهج مشروع كانو**

قبل تصميم استمارة الاستبيان الفعلية من الضروري معرفة المعايير المناسبة من وجهه نظر العميل ، ولتحقيق ذلك هناك العديد من الطرق مثل تحديد الشكاوى والمناقشات مع العملاء ، وتشير دراسات جريفن وهاو سر أن ٢٠ إلى ٣٠ مقابلة مع العملاء من نفس الفئة تكفى للوصول إلى ٩٠ ٪ من كل المعايير المطلوبة في المنتج .

شكل ٣.٥

منهج مشروع كانو



وبعد التأكد من ملائمة مظاهر المنتج والأداء للعميـل يـتم تـصميم الاسـتمارة وتـشمل نوعين من الأسئلة لكل منها خمس إجابـات ، الـسؤال الأول يبحـث رد الفعـل لا عنـد تـوفر الصفة المطلوبة في المنتج ، أما السؤال الثاني فيبحث رد الفعل في حالة عدم توفر هذة الصفة في المنتج ، وباستخدام الإجابتين مما يتم تقسيم معايير المنتج باستخدام أجراء تقييم محددة

شكل ٣.٦

في الشكل السابق نموذج لدراسة خاصة بشركة طيران ضخمة في مجال النقـل الجـوى ، في جدول النتائج تم إدخال الرمز (د) ويعنى أن هذا المظهر ينتمي لمعايير الأداء ، وعند مزج الإجابتين معا تتفتح أهمية المعيار ، فـإذا كانـت النتيجـة هـي الرمـز (لا) فتعنـى أن هـذة الصفة في المنتج لا تمثل أهمية عنـد العميـل ، أمـا إذا كـان الرمـز (ر) فتعنـى أن العميـل لا يرغب في هذة الصفة ، وفى حالة كان الرمز (م) فتعنى أن الإجابة غير واضحة ويمكن إهمالها ولا تستخدم .

وبالنـسبة لمعـايير المنـتج او الخدمـة فـان لهـا ترتيـب معـروف مـن حيـث **الأولويـة :** فالمعايير الأساسية تسبق معايير الأداء والتي بدورها تسبق معايير الإثـارة ، وفى حالـة افتقـاد المؤهلات الأساسية لابد من سرعة بنائها او حتى شرائها إن أمكن .

وبالإضافة إلى أسئلة النموذج ، ينصح بتقييم العميل بنفسة للمعاير المختلفة للمنـتج ، وكذلك تحديد أهمية كل معيار فردى (على مدرج يتراوح من هام جدا إلى عديم الأهمية)

عند تقييم البيانات يعتمد نموذج كانو على معامل الاقتناع والرضا ويشير هذا المعامـل إلى مدى تحقيق مظاهر المنتج الفردية للرضا او مدى تأثيرها الـسلبي المـؤدى للـشعور بعـد الرضا ، ويتم حساب هذا المعامل من خلال العلاقة الرياضية التالية

شكل ٣.٧

مدى الاقتناع بالرضا
م+د م+د+س+لا
مدى الاقتناع بعدم الرضا
د+س (م+د+س+لا)(-١)

ويشار إلى عدم الرضا بإشارة سالبة والتي توضح عدم الحصول على النتائج المأمولة وبالتالي عدم الرضا ، أما المعامل الايجابي للرضا فهو يتراوح ما بين صفر إلى واحد ، ويعبر الاقتراب من الواحد الصحيح عن ارتفاع مستوى أرضاء المنتج او الخدمة لرغبات المستهلك ، أما الاقتراب من سالب واحد فيعنى عدم الشعور بالسعادة من استخدام المنتج او الخدمة ، أما الصفر فهو دليل على أن غياب الصفقة لا يحقق الشعور بعدم الرضا

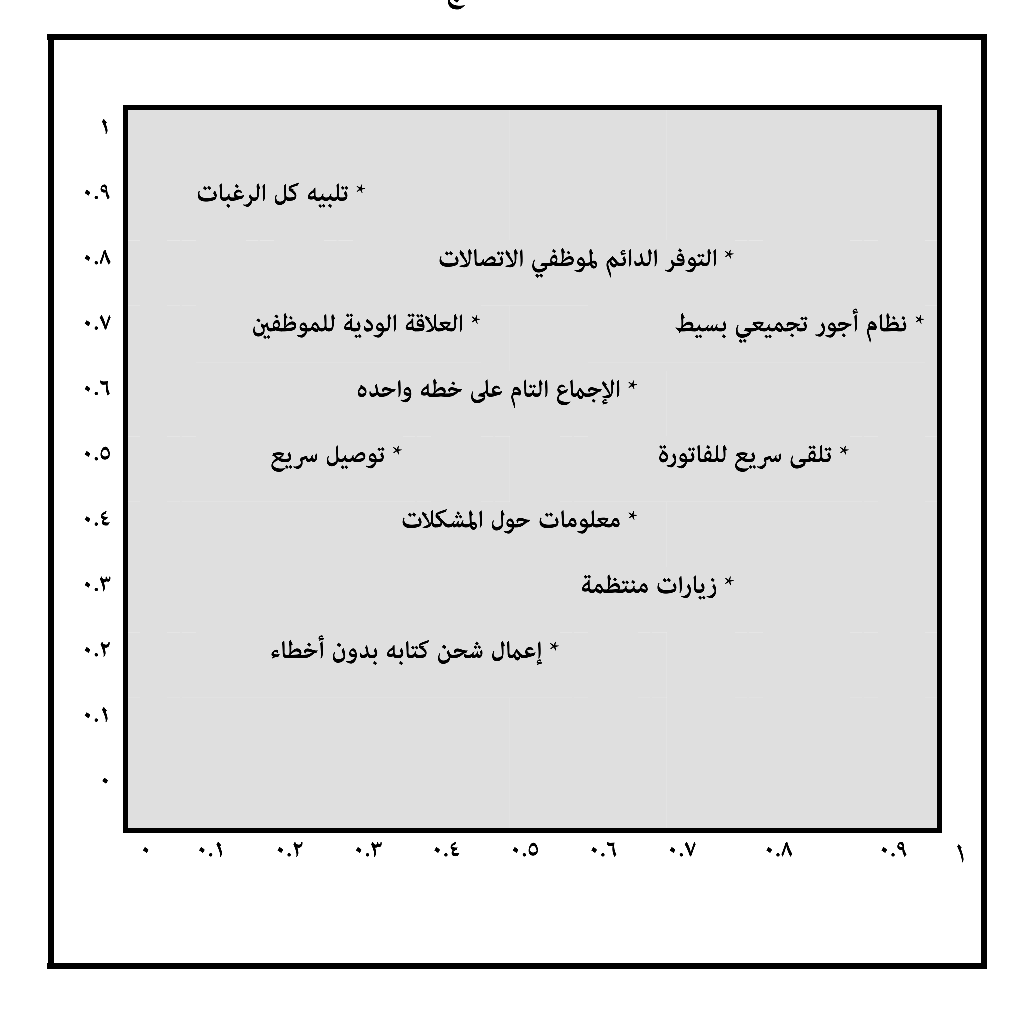
ويوضح شكل (٣.٨) نتائج دراسة لشركة طيران في مجال النقل الجوى ، وتوضح النتائج أن المعيار المعلن (تلبية كل الأمنيات المميزة) له تأثير واضح على الشعور بالرضا عند تحقيقة على ارض الواقع ، أما عدم تحقيقة فلا يؤدى إلى الشعور بعدم الرضا .

أما المعيار (الألفة والود من الموظفين) فلة تأثير كبير على الرضا عند تحققة ، بينما لة تأثير اشد على الشعور بعدم الرضا عند غيابة ، بالنسبة للمعيار (الزيارات المنتظمة) فسواء تحقق أم لم يتحقق فلا يوجد لة تأثير بذكر سواء بالنسبة للرضا او

عدم الرضا ، أما معيار (غياب الأخطاء في أعمال الشحن الكتابية) فان غيابة يؤدى إلى تـأثير شديد على الشعور بعدم الرضا ، أما إذا تحقق فلا يؤثر على زيادة الرضا .

شكل ٣.٨

حافظة النتائج



ويمكن تقييم نتائج نموذج كانو بمساعده برنامج اكسيل ، وبرنامج أس بي أس أس

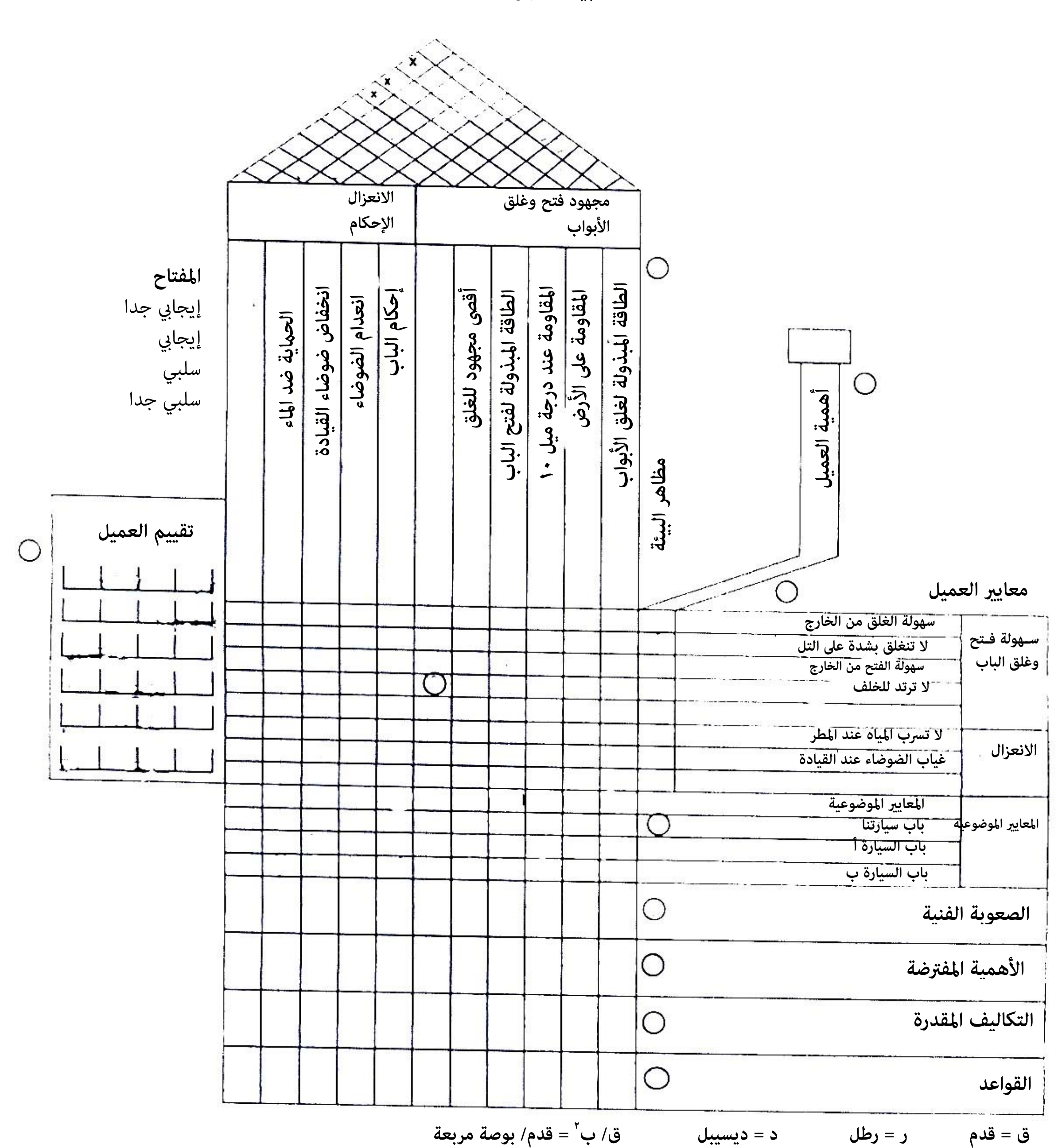
نشر وظيفة الجودة

وهى أحدى طرق تطوير المنتجات الموجهة بالعميل ، او أداره الجودة الموجه بالعميـل ، باختصار هي عمليه تحويل رغبات العميل إلى سمات ماديه للمنتج ، ويمكن معرفه رغبات العميل من خلال عقـد لقـاءات مـع العمـلاء ، او مـن خـلال أجـراء مناقـشات جماعيـة ، او باستخدام نموذج كانو .

نشا هذا النموذج في اليابان في أواخر الستينات على يد شركـه ميتسوبيـشى للـصناعات الثقيلة ، أما اليوم فانه يستخدم بنجاح بواسطة العديد مـن الـشركات مثـل أن تى انـد تى ، و فورد ، جيترال موتورز ، سيمنز ، هيوليت بكارد ، مر سيدس بنز ، فولكس فاجن (هـاوسر و كلاوسنج ١٩٩٨ص٦١ ،كلاين ١٩٩٩ص١٠ ، نيماند ١٩٩٦ ص٤٣) ، كـما يمكـن اسـتخدام هـذا الاسلوب في قطاع الخدمات (بنوك، مشروعات تجاريه) ، **تشمل أربعه مراحل تخطيطية :**

١) تحويل رغبات العميل إلى مظاهر ملموسة في المنتج .
٢) تحويل المظاهر الملموسة إلى خطط حول كيفيه تجميع و تكوين هذه المظاهر في المنتج .
٣) تحويل خطط التجميع و التكوين إلى خطط العمليات المؤدية إلى تفعيـل خطـط التجميع على ارض الواقع .
٤) تحويل خطط العمليات إلى خطط عمـل تـشمل تعلـيمات و توجيهـات تجمـل و تضيف التفاصيل إلى خطط العمليات .

شكل ٣.٩ @
بيت الجودة



ق = قدم ر = رطل د = ديسيبل ق/ ب^2 = قدم/ بوصة مربعة

كل هذه المراحل يدعمها و يفعلها ما يعرف ببيت الجودة و الذي يضمن التحول الشامل لكل رغبات العميل إلى تعليمات عمل واقعية حيث يتم الاستفادة من فوائد كل مراحله على أساس معايير السوق مما يشجع التعاون المثمر بين المناطق التنظيمية المختلفة (تسويق ، مبيعات ، إنتاج) و التعرف على وجهات نظر خبيرة و متنوعة ، و يتكون بيت الجودة من عشر مناطق سيتم شرحها لاحقا على مثال خاص بأبواب السيارات ، ومن الملاحظ أن المناطق الفردية لا تتسم بشده التقيد حيث يوفر بيت الجودة مساحه نظريه يمكن التعديل من خلالها حسب ظروف الموقف .

١) المنطقة الأولى تضم معايير العميل (رغبات العميل) كما تشمل أهميه المعايير من وجهه نظر العميل ، حيث تقدر قيم المعايير بقيم مئوية يصل مجموعها جميعا إلى ١٠٠٪ .

٢) المنطقة الثانية تشمل مظاهر للبنيه الفنيه و التي تؤثر على معايير العميل .

٣) توضح المنطقة الثالثة مدى تأثير كل مظهر من مظاهر البنيه الفنيه على معايير العميل (مصفوفة العلاقات) ، هذا التقييم يعتمد على الخبره ، ورد فعل العميل ، و البيانات المناسبة التي تم التواصل إليها من دراسات احصائيه او من التجارب .

٤) المنطقة الرابعة تجيب على تساؤل حول مدى تأثير اى تعديل يحدث في احد المظاهر على المظاهر الأخرى (مصفوفة السطح) ، ويتضح أن ظهور المشاكل مرتبط بتلبية احتياجات العميل حيث يمكن للحلول الفنيه أن تجمل او تعوق بعضها البعض ، على سبيل المثال لتقليل الجهد المبذول عند غلق الباب (المعيار الخاص بالغلق من الخارج) فان ذلك يتعارض مع تحسين المقاومة عند درجه ميل ١٠ (معيار عدم انغلاق الباب بشده على التل) .

٥) المنطقة الخامسة تشمل مقارنه مع السيارات المنافسة من وجهه نظر

العميل بناءا على أبحاث شديدة الجودة و المصداقية .

٦) المنطقة السادسة تشمل معايير تقييم مظاهر البنيه الفنيه و للمقارنة مع مظـاهر المنتجات المنافسة على أساس هذه المعايير .

٧) المنطقة السابعة تشمل التقييم على أساس الصعوبة الفنيه التي تواجه تنفيذ التحسن بالنسبة للمظاهر الخاضعة للدراسة ، و يتم التقييم على أساس تدريج رقمي (من ١= بدون مشاكل إلى ٦= غير ممكن) ، ويمكن أن تتسبب عمليه التقييم إذا كانت داخليه فقط في الرفض المتعجل للحلول التي قد تكون ضرورية من وجهه نظر الـسوق ، لـذا من الأفضل اللجوء إلى تقييم خارجي بواسطة خبراء مستقلين .

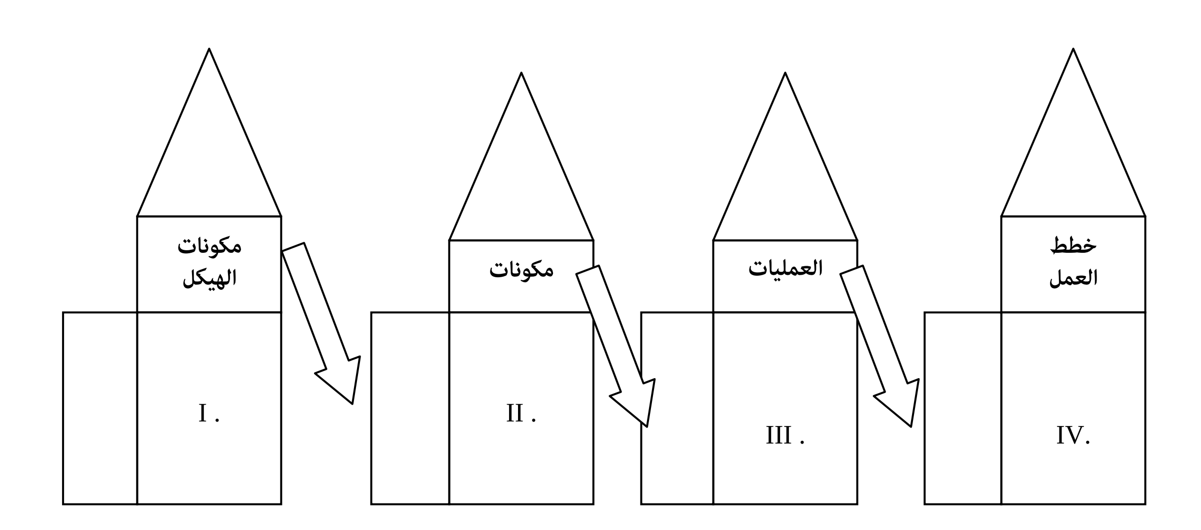
٨) المنطقة الثامنة تهتم أهميه مظاهر البنيه الفردية ، و يـتم تحديـد الاهميـه وفقـا لخلفية من المعلومات حول معايير العميل ، و أهميه العميل ، و تقيـيم العميـل ، و كذلك الصعوبة الفنيه ، مثل هذا التقييم ليس بالـشيء الهـين و لكنـه ممكـن في ضوء المعلومات المتاحة .

٩) المنطقة التاسعة تشمل تقيـيم للتكلفـة النـسبية لكـل مظـاهر البنيـه الحاليـة ، و بجانب تحديد التكلفة النسبية يمكن التواصل إلى مدى اسـتعداد العميـل لتحمـل تكاليف هذه المظاهر ، و يمكن التواصل إلى المعلومات المناسبة من خلال الأبحاث جيده التنفيذ ، ومن خلال هـذه المرحلـة يمكـن أظهـار العلاقـة بـين نـشر وظيفـة الجودة و بين التكلفة المستهدفة .

١٠) المنطقة العاشرة تسجل المستهدف بالنسبة لمظاهر البنيـه الفرديـة ، فعـلى أسـاس أهميه هذه المظاهر ، و التكاليف النسبية ، و كذلك تقييم العميل ، يمكن التوصل إلى مؤشرات قابله للقياسات ، على سبيل المثال فيما يخص القيادة المزعجة نجد أن السيارة موضع الدراسـة حققـت اضـعف المـستويات بـين المنافـسين ، بيـنما يـرى العملاء أن هذه الـسيارة أفـضل مـن منافـسيها و عـلى هـذا تـم تحديـد قيمـه ٩ ديسيبل في المؤشر .

بعد بناء بيت الجودهلتمويل معايير العميل إلى مظـاهر للبنيـه للبنيـه ، تـأتى المرحلـة الثانية مع بيت جوده جديد (شكل ٣-١٠)

شكل ٣.١٠



اسئله للمناقشة

١) ناقش مميزات و عيب التعريفات الموجهة بالجودة من وجهه نظر المصنع، و العميل ، و المنافسة .

٢) باستخدام نموذج كانو ، وضح اى من المظاهر الاتيه يعتبر من المعايير الاساسيه ، او معايير الأداء ، او معايير الاثاره بالنسبة للسيارة ، او البنك ، او متجر البقاله الخاص بك .

مظهر الجودة	السيارة	البنك	البقال
●الالفه مع الموظف ●سرعة أجراء الصفقة انعدام أخطاء الفاتورة ●انعدام العيوب في أداء المنتج ●انخفاض التكاليف عن المنافسين ●تنوع المنتجات المتاحة ارتفاع مستوى الأمان في المنتج ●الستجابه السريعة للمشاكل			

٣) ما هي أفضل طرق تنفيذ نموذج كانو في شركتك او جامعتك ؟ و ما التحسن الذي قد يطرأ نتيجة لذلك ؟

٤) كيف يمكن استغلال نموذج نشر وظيفة الجودة لتحسين الجودة للعميل في شركتك ؟

٥) كيف يمكن لشركتك إعلان تعريفها للجودة على النحو الصحيح ؟ و ما هي اشهر العيوب المرتبطة بتعريف الجودة ؟

ملحق

توسع في نموذج كانو ، ونشر و ظيفه الجودة

دراسة حاله أسيا ولد بنك

مبروك ! لقد تم توظيفك بقسم بحوث التسويق في أسيا و رلد بنك ، و قد قام البنك مؤخرا بأجراء دراسة حول عملاء المصرف لتحديد كيفيه تلبيه احتياجات العملاء المميزين ، و قد طلب منك المدير أجراء تحليل لنتائج نموذج كانو و كذلك نتائج بيت الجودة فيما يخص قطاع المصرفية الفردية للقطاع الخاص بك .

و للمساعدة في تحليل هذه النتائج قدم المدير مخطط تحليلي لنموذج كانو يوضح اى من مظاهر المنتجات و الخدمات تعتبر مظاهر جذابة ، او أحاديه الأبعاد ، او أساسيه ، كما قدم المدير نسخه من دراسة كانو تخص مائتين من العملاء تم اختيارهم عشوائيا ، إلى جانب نسخه من مخطط لها .

و المطلوب القيام بما يلي :

١) لخص نتائج كلا من بحث نموذج كانو ، و بحث نموذج نشر داله الجودة(بيت الجودة)، هل تشير النتائج إلى التوافق مع رغبات العميل و صفات الخدمة في كلا الدراستين ؟ و هل تشير الدراسة إلى معلومات مخالفه ؟

٢) ما هي المعلومات إلهامه التي يمكن تعلمها من هذه الدراسات في مجال التركيز الاستراتيجي المستقبلي لمصرف أسيا و رلد بنك ؟

٣) ما هي توصياتك لتحسين الوضع في ضوء النتائج ؟

٤) ما هي المقترحات لتحسين مثل هذه الدراسات في المستقبل بالنسبة لمصرف أسيا و رلد بنك ؟

دراسة نموذج كانو لمصرف اسيا ورلد بنك@

يعجبني ذلك	لابد أن يكون كذلك	محايد	يمكن التعايش مع ذلك	لا يعجبني ذلك	يعجبني ذلك	لابد أن يكون كذلك	محايد	يمكن التعايش مع ذلك	لا يعجبني ذلك

١. أ– ما هو شعورك إذا كان الفرع الخاص بك يفتح أبوابه صباح الأحد؟
ب– ما هو شعورك إذا كان الفرع الخاص بك لا يفتح أبوابه

٢. أ– ما هو شعورك إذا أمكنك الاتصال مباشرة بواسطة البريد الإلكتروني؟
ب– ما هو شعورك إذا لم يمكنك الاتصال مباشرة بواسطة البريد

٣– أ– ما هو شعورك إذا تم وضع ماكينات صراف آلي في مواقع آمنة بدلاً من متعددة؟
ب– ما هو شعورك إذا لم يتم وضع ماكينات صراف آلي في مواقع آمنة بدلا من متعددة؟

٤– أ– ما هو شعورك إذا كانت المواعيد من ٨ص: ٥م حتى الجمعة مع التركيز على الصراف الآلي؟
ب– ما هو شعورك إذا لم تكن المواعيد من ٨ص: ٥م حتى الجمعة مع التركيز على الصراف الآلي؟

يعجبني ذلك	لابد أن يكون كذلك	محايد	يمكن التعايش مع ذلك	لا يعجبني ذلك	يعجبني ذلك	لابد أن يكون كذلك	محايد	يمكن التعايش مع ذلك	لا يعجبني ذلك

٥. أ– ما هو شعورك إذا كان الصراف الآلي متاح في متجر البق[illegible] بك؟
ب– ما هو شعورك إذا لم يكن الصراف الآلي متاح في متجر البقالة

٦. أ– ما هو شعورك إذا أمكنك إجراء صفقات عبر الإنترنت؟
ب– ما هو شعورك إذا لم يمكنك إجراء صفقات عبر الإنترنت؟

٧. أ– ما هو شعورك إذا تم حل مشاكل حسابك داخل الفرع المحلي؟

دراسة نموذج كانو

السؤال	يعجبني ذلك	لابد أن يكون كذلك	محايد	يمكن التعايش مع ذلك	لا يعجبني ذلك	يعجبني ذلك	لابد أن يكون كذلك	محايد	يمكن التعايش مع ذلك	لا يعجبني ذلك
١٣. أ- ما هو شعورك إذا كان البنك يقدم استراتيجية خاصة@باحتياجاتك المصرفية بواسطة مستشار مالي؟ ب- ما هو شعورك إذا لم يكن البنك يقدم استراتيجية خاصة باحتياجاتك المصرفية بواسطة مستشار مالي ؟										
١٤. أ- ما هو شعورك إذا كان البنك يقدم ندوات تعريفية بالمنتجات للعملاء؟ ب- ما هو شعورك إذا لم يكن البنك يقدم ندوات تعريفية للعملاء؟										
١٥- أ- ما هو شعورك إذا أمكنك الحصول على استشارة استثمارية من خلال الاتصال برقم مجاني؟ ب- ما هو شعورك إذا لم يمكنك الحصول على استشارة استثمارية من خلال الاتصال برقم مجاني؟										
١٦- أ- ما هو شعورك إذا أمكنك متابعة معظم أعمالك المصرفية عبر الإنترنت مقابل دفع رسوم شهرية؟ ب- ما هو شعورك إذا لم يمكنك متابعة معظم أعمالك المصرفية عبر الإنترنت مقابل دفع رسوم شهرية؟										

نتائج استبيان نموذج كانو لمصرف اسيا ورلد بنك

البنوك	١	٢	١	٢	١	١	٢	٢
المدة	٣٩-٢٦	٣٩-٢٦	٦٠-٤٠	٦٠-٤٠	٦٠-٤٠	٣٩-٢٦	٣٩-٢٦	فوق ٦٠
النوع	أنثى	أنثى	أنثى	ذكر	ذكر	ذكر	ذكر	ذكر
١.ساعات الآحاد	د	د	لا	لا	لا	ر	لا	لا
٢. التواصل بالبريد الالكتروني	د	لا	د	لا	ر	ر	ر	لا
٣. صراف آلي أمن	د	د	د	لا	د	ر	E	س
٤. المواعيد ٨ص -٥م	م	لا	ر	لا	م	ر	لا	م
٥. صراف آلي في البقالة	د	لا	لا	لا	لا	ر	لا	لا
٦. بنك عبر الانترنت	س	د	د	لا	ر	د	س	لا
٧. حلول محلية	س	د	د	د	س	د	لا	د
٨. حلول عبر الانترنت	س	د	د	لا	E	لا	د	لا
٩. تعدد اختيارات المنتجات	د	لا	د	لا	د	د	ر	لا
١٠. اختيار محدد للمنتجات	E	لا	E	لا	E	E	لا	لا
١١. شهادات إيداع عبر الانترنت	س	لا	د	لا	د	ر	ر	لا
١٢.استشارات استثمارية بالفرع	د	لا	لا	لا	د	د	لا	E
١٣.استشارات استثمارية خاصة	د	لا	لا	ر	د	ر	ر	E
١٤. ندوات للعملاء	س	لا	لا	لا	لا	ر	ر	E
١٥. استشارة بالهاتف	د	لا	E	لا	E	لا	د	E
١٦. رسم التعامل بالانترنت	E	لا	E	E	E	E	E	E

س : أساس　　　ر : إثارة

د : أداء　　　لا : لا يبالي

ض : رافض　　　م : مهمل

نتائج استبيان نموذج كان

مخطط بيت الجودة لمصرف اسيا ورلد بنك

		التكنولوجيا			التدريب					العمليات				الموارد البشرية			
سمات الخدمة سمات العميل	الأهمية	تكنولوجيا سريعة ومستقرة وآمنة	تكنولوجيا الصراف الآلي	تكنولوجيا الانترنت	تفويض الموظفين	تدريب الموظفين	معرفة المنتج	التعاطف مع العملاء	مهارات التواصل الشفوي الجيدة	موافقة ميسرة على القروض	خدمة حسب رغبة العميل	ساعات خدمة ممتدة	كفاءة العمليات	جداول عمل مرنة	ارتفاع المعنويات	إنخفاض معدل تغيير الموظفين	جودة المرتبات والحوافز
الرغبة والقدرة على حل المشاكل	١	٠	٠	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
الخدمة السريعة	٢	+	+	+	+	+	+	٠	+	+	-	+	+	+	+	+	٠
اختبار المنتجات	٣	٠	+	+	٠	+	+	٠	٠	-	+	٠	-	٠	٠	٠	٠
الأمن	٤	+	+	+	-	+	٠	+	٠	+	٠	-	+	-	+	+	+
الراحة	٥	+	+	+	٠	٠	+	٠	+	+	+	+	+	+	٠	+	٠
جودة الاستشارة	٦	٠	٠	٠	+	+	+	+	+	٠	+	٠	٠	٠	+	+	٠
السعر التنافسي	٧	-	-	-	٠	-	٠	٠	٠	+	-	-	+	-	٠	+	-
الخدمة الودية	٨	٠	٠	٠	+	+	٠	+	+	٠	+	٠	٠	+	+	+	+

مخطط بيت الجودة@

الفصل الرابع

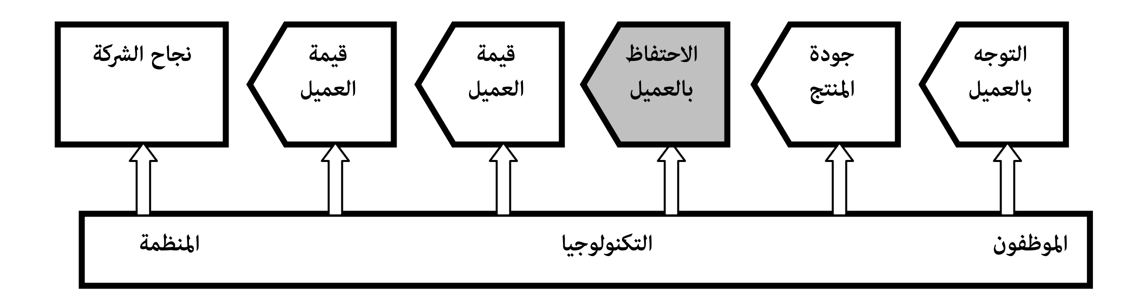
رضا العميل

أهداف الفصل

- إدراك أهميه رضا العميل بالنسبة لأداء الشركة .
- التميز بين عاملي الفرضية والواقعية بالنسبة لرضا العميل .
- مناقشه المستويات المختلفة لرضا العميل باستخدام نموذج تطوير رضا العميل .
- دراسة نظريه التنافر المدرك .
- دراسة العلاقة بين نظريه التباين و نظريه استيعاب التباين و بين التنافر الادراكى.
- توضيح مميزات دراسة رضا العميل المستمر لاى منظمه .
- مناقشه المراحل الثمانية لدراسة رضا العميل .
- التميز بين النموذجين الذاتيين لقياس رضا العميل .

شكل ٤.١

مفهوم وصلة رضا العميل



مفهوم وصله رضا العميل

لتوضيح ظاهره الاحتفاظ بالعميل لابد أولا من إدراك مفهوم الإرضاء ، لكي تحتفظ الشركة بالعميل لابد إن تكون قادرة على تلبيه احتياجات و رغبات هذا العميل ، و عموما فان مفهوم الرضا يشير إلى حالات نفسيه مثل الرفاهية ، و السعادة ، و القناعة .

لابد من إدراك توقعات اى العميل متى يمكن إرضائه ، فالعلم بما يحبه العميل و ما لا يحبه أمر اساسى و لا يجب أن تعتمد الشركة على علاقاتها الطويلة مع العميل و تدعى معرفتها بمستوى الرضا الخاص به ، و على الرغم من أن انخفاض معدل الشكوى قد يعد مؤشر على رضا العميل ، إلا انه ليس أمرا أساسا فالخبرة تشير إلى إن ٩٦٪ من العملاء غير المرضيين لا يقومون بالشكوى (ويلسون ١٩٩١ ، ص١٣٤) .

وفيما يلي بعض النتائج البحثية المتعلقة بالآثار الاقتصادية لرضا العميل :

* تكلفه اجتذاب عميل جديد تفوق تكلفه الاحتفاظ بالعميل الحالي بنحو ٦٠٠٪ .

*فرص بقاء العميل الراضي تفوق فرص بقاء العميل غير الراضي بنحو ٣٠٠ ٪ .

* يعد العميل الراضي هو أفضل وسائل الدعاية للشركة بنسبه ١٠٠٪ .

*٩٥٪ من العملاء الغاضبين سيحتفظون بـولاتهم للـشركة إذا تـم حـل مـشاكلهم خـلال خمسه أيام .

*٩٥٪ من العملاء المتحولين للشركات المنافسة يكون السبب ضعف جوده الخدمة .

*٢٥٪ من العملاء المتحولين للشركات المنافسة يكون السبب أما ارتفـاع الأسـعار المبـالغ فيه ، او لعدم توفر السلع الكافية .

*أكثر من ٣٠ ٪ من النفقات التي يتحملها مقدمي الخدمات تكون لتحسين الأداء .

*أكثر من ٣٠ ٪ من أرباح المبيعات السنوية تضيع نتيجة لتصحيح الأخطاء.

*كل نقطه مئوية تتحقق من إرضاء للعميل تعـادل ٢٥،٧ نقطـه زيـادة في العائـد عـلى الاستثمار .

*انخفاض معدل رفض العملاء بنحو ٥٪ مما يعزز من التزام العميل ، يـؤدى إلى ارتفـاع الأرباح بنسبه تتراوح ما بين ٢٨٪ إلى ٨٥ ٪ .

رضا العميل وفقا لرؤية نموذج نظري

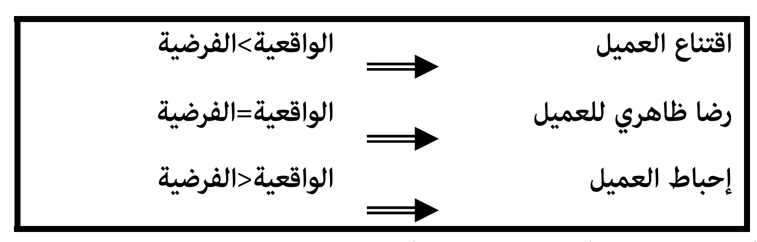
يعبر التعريف التقليـدي لرضـا العميـل عـن درجـه التوافـق بـين توقعـات العميـل المحتمل و بين الخدمة المدركة في الواقع من استخدام المنتج ، و كلما ارتفع مستوى الخدمة المدركة ارتفع معها رضا العميل .

وعلى هذا يجب عقد مقارنه بين :

*الاحتياجات و الرغبات و التوقعات الشخصية للعملاء من جانب (عامل الفرضية).

*والجودة المدركة للمنتج او الخدمة على الجانب الأخر (عامل الواقعية) .

شكل ٤.٢



ويتأثر عامل الفرضية بالعوامل التالية :

- **الاحتياجات الشخصية :**

تناثر التوقعات نحو خدمات الشركة بالمعايير الفردية للعملاء ، ما يناسب شخص قد لا يناسب الأخر .

- **مدى الخبرة**

الخبرة السابقة للعميل تمثل أساس هام لتوقعات نحو خدمات الشركة ، من يتعامل كثيرا مع الحواسب تفوق توقعات الغير محترف) .

- **التواصل المباشر المتعلق بخدمات الشركة**

يؤثر التواصل المباشر للشركة من خلال وسائل الإعلام او من خلال الاتصال الخاص على توقعات العملاء يبنى توقعاته نحو مظاهر الخدمة بناءا على ماتم الإعلان عنه لو الاخباريه .

- **التواصل الغير مباشر المتعلق بخدمات الشركة**

ويشمل الأحاديث الشفهية بين الأصدقاء ، او التواصل من خلال الوسائط المستقلة (مثل منظمات حماية المستهلك و التي تعرض تقارير عن المنتجات و الخدمات) ، او التواصل من خلال الشركات المنافسة و التي تقوم المنتجات المتشابهة .

وفى النهاية يمكن تقييم الخبرة الفعلية من خلال التوقعات ، وعموما فان المقارنة التي تقوم عليها توقعات العملاء غير متماثلة دائما ،

و فيما يلي استعراض لمجموعه من المعايير :

♦ الأداء المتوقع

هو ما يتوقع العميل بناءا على الخبرة السابقة ، و يتكون هذا المعيار على أساس الخبرة السابقة مع نفس المنتج او المنتجات المتشابهة .

♦ الأداء المطلوب

ما يتخيله العميل من أداء مثالي

♦ الحد الأدنى من الأداء المقبول

هو اقل ما يمكن قبوله بواسطة العميل

♦ الأداء الكافي

ما يراه العميل معقول و يمكن تحقيقه وفقا للمنطق .

♦ أفضل الأسماء التجارية

و هو معيار ألمقارنه على أساس المعروض حاليا بواسطة أفضل الاختيارات المتاحة

♦ مستوى المقارنة

الخبرة من المنتجات المماثلة او العلم بما تحقق للمستهلكين الآخرين ، وتعد العلاقة بين التكاليف و الأرباح حاسمه في هذه الحالة .

ولا يمكن تحديد اى هذه المعايير سيختاره العميل ، و كما قال الاقتصادي السطوره جون كينيث جالبريث " لا يوجد معيار مطلق للجمال ، فالجمال هو ما يثير الانتباه "

و بالنسبة للعميل فان الخدمة المدركة تمثل أهميه شديدة فمن المهم إن جميع الخدمات و المظاهر و الضمانات المصاحبة للسلعة يتم إدراكها واقعيا ، و كما يوضح شكل (٤.٣) فان تقييم قدره الشركة على تحقيق عامل الواقعية لابد من النظر

للمنتج من خلال عبوات العميل

شكل ٤.٣

باستخدام عين العميل

علاقة السعر بالخدمة	**طبيعة الثقة المقنعة من خلال**
تهذيب وود الموظفين	**الاتصال الهاتفي**
تهذيب ومظهر الموظفين	**بحث الالتزام والمصداقية والتوفر**
كفاءة الموظفين	**السرعة**
استيعاب الخدمة	**التواصل الاعلانى**
التصميم	**مدى اختيارات المنتج**
السلوك إثناء الشكاوى	**عمق مدى المنتج**
المرونة والحفز	**العروض والبدائل**
البيئة المادية	**صورة الشركة**
المظاهر الفنية للخدمة	**اتساع حدود الضمان**
الحلول والفوائد والنجاح المتوفر	**مصداقية خدمات المنتج**
	الأمن

ويميز هومبورج و رودولف ١٩٩٨ ص٤١ بين الخدمات الموضوعية و الخدمات غير الموضوعية ، الخدمة الموضوعية هي التي يتلقاها كافه العملاء بنفس الصورة ، أما غير الموضوعية فهي التي تنعكس على أساس مستوى المعايير و كذلك توقعات العملاء الخاصة بتلك الخدمة ، لذلك و من خلال التوجه نحو إرضاء العميل و احتياجاته يمكن للشركة استيعاب رغبات غالبيه العملاء .

■ مقارنه بين رضا العميل الواقعي و المفترض

هذه المقارنة تعنى أما الوفاء او عدم الوفاء بالتوقعات ، وحسب الشعور

بالرضاء او عدمه يصدر عن العميل ردود الأفعال في حاله عدم الرضا

♦ الرفض

في حاله الرفض يكون أمام العميل أما تغيير الشركة ، او النوع ، او المنتج ، او قد يحجم عن استخدام المنتج نهائيا ، في حاله تغيير الشركة يحصل العميل على نفس المنتج و لكن من مورد أخر و مثال على ذلك قائد السيارة المر سيدس عند شراء سيارة جديدة قد يبحث عن المر سيدس و لكن من معرض سيارات مختلف ، أما في حاله تغيير النوع فقد يختار سيارة أودى بدلا من المر سيدس ، وفى حاله تغيير المنتج قد يستمر العميل مع نفس المورد و لكن يختار منتج مختلف، و أخيرا قد يمتنع العميل عن الشراء نهائيا .

♦ الإعلان الشفوي السلبي

يصرح العميل غير المرضى بآرائه السلبية سواء عن المنتج او الشركة ، و يتخطى تأثير هذه الدعاية السلبية تأثير الدعاية الايجابية بعشر مرات ، فالأخبار السيئة عن الأخبار الجيدة .

♦ الشكوى:

وهو ما يعرف بالنموذج الفردي للرفض حيث يواجه العميل شركته مباشره و يقدم شكواه حول عيوب المنتج او الخدمة .

*** أما ردود أفعال العميل المرضى فتتمثل فيما يلي :**

♦ البيع المجاور

عند شعور العميل برضا فانه يكون على استعداد لشراء منتجات أخرى من نفس المورد .

♦ التزام العميل

التزام العميل يعنى استمرار تواصل العميل مع الشركة بصوره تطوعيه نتيجة للشعور بالرضا .

♦ انخفاض الحساسية نحو الأسعار

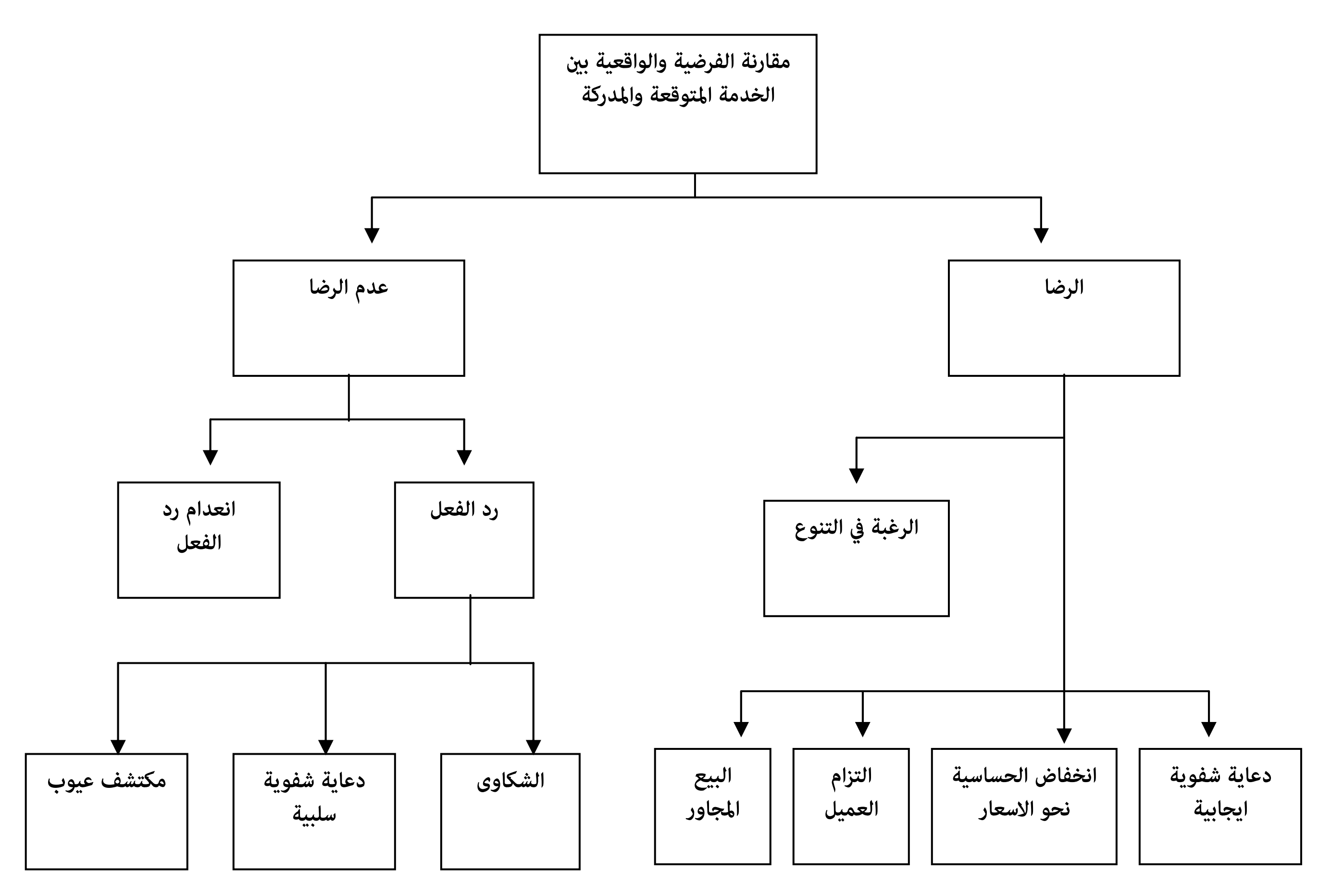
الاتجاه نحو رفع الأسعار يكون أسهل مع العميل المرضى ، فالعميل على استعداد لـدفع مقابل أعلى طالما يثق في جوده المنتج.

♦ الإعلان الشفوي الايجابي

فى حاله شعور العميل بالرضا نحو المنتج فانه يوصى به لأصدقائه و معارفه.

ويساعد ما سبق مناقشته في فهم أفكار العالم الاقتصادي ألبرت او.هيرشـمان التـي يعـبر عنها كتابه " الخروج ، الإفصاح ، و الولاء " (هيرشمان ١٩٧٢) ، حيث يرى هيرشمان أن حاله ضعف الشركة يكون أمـام العمـلاء و المـوظفين ثلاثـة اختيـارات و هـي المـذكورة في عنـوان الكتاب ، و هذه البدائل إما أن تكون مغادره الشركة او الإفصاح عن تدهور أحـوال الـشركة او البقاء على ولاء للشركة و كلها يعتمد على مستوى الرضا من الأداء العام للـشركة ، و فـيما يلي سنناقش موضوع الرغبة في التنوع شكل (٤.٤).

شكل ٤.٤



الرغبة في التنوع

هي الظاهرة الناتجة من إظهار العميل للرغبة في التغيير والناتجة من الشعور بالاحتياج للتنوع .(هيسبورج ومتسين ١٩٩٧ ص ١٦٤) ، هذة الرغبة تعد عامل اساسى لتوصيف وتوقع والتحكم في سلوك العميل ، ومن المعروف إن هذة الرغبة هي سمة شخصية في المستهلك حيث يسعى دائما نحو الجديد من المثيرات والحوافز ، فالمثير الضروري يعمل انطباعات جديدة ومختلفة وشديدة التأثير ،

ويكمن تأثير الحفز على سلوك العميل في القدرة على إشباع رغبات العميل من خلال استخدام منتجات مختلفة ، على سبيل المثال من الرغبة في التنوع يمكن للمستهلك تحقيق التوازن بين العديد من المحفزات مثل الفضول ، او الملل ، او الحاجة للتميز والاختلاف (ماك اليستر وبيسمير ١٩٨٢ ص ٣١٢).

ويحدد سلوك راغبى التنوع من خلال التقييم الفردي الخاص وكذلك من خلال التقييم الموجة بالمنتج ، ويلاحظ أن الاتجاة نحو التنوع يشتد عند زيادة عدد البدائل ، او عند وجود فروق طفيفة بين المنتجات ، او حتى عند انخفاض الثقة في المنتج ، وكذلك عند انخفاض المخاطرة المدركة من المنتج (هوير ، وريدج واى ، ١٩٨٣ ، ص ١١٦-١١٧) ، ومع وجود الرغبة في التنوع فان هناك بعض المظاهر التي تأخذ اهتمام اكبر من البعض الأخر وهى التي تحدد مدى الرغبة في التغيير .

وتقدم ظاهرة الرغبة في التنوع تفسير لميل العملاء نحو التغيير حتى في ظل الشعور بالرضا ، حيث تؤثر الرغبة في التنوع على التزام العميل (بيتر ١٩٩٨ ص ٧٧-٧٩) ، وينتج عن ذلك تضاعف في إعداد المنتجات والشركات، لذلك تهتم الشركات بمعرفة كم العملاء الراغبين في التنوع وكذلك معرفة مدى تشجيع المنتجات الحالية على الرغبة في التنوع ، وفى هذة الحالة فان استمرار العلاقة مع العميل لا يعتمد على إرضاء العميل ولكن يعتمد على إقناع العميل فنيا واقتصاديا ونفسيا وعاطفيا بالالتزام فهذا الالتزام يصبح هو الحائل الوحيد أمام الرغبة في التغيير .

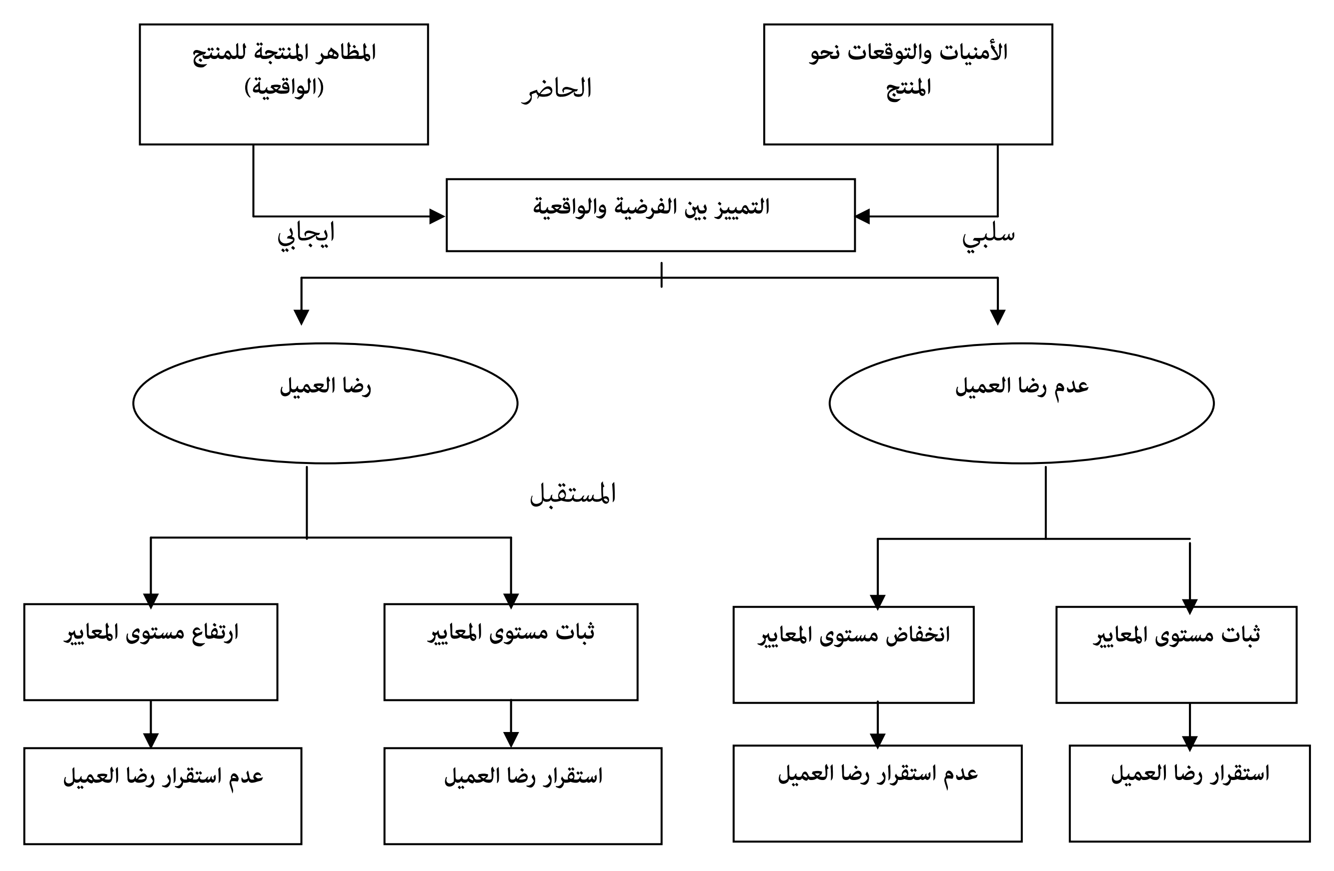
تطور رضا العميل

المقارنة بين الواقع والمفترض التي سبق شرحها تعد نقطة البداية لتامين إرضاء العميل حيث يمكن تحديد مقاييس لزيادة رضا العميل ، لذلك فان نموذج تطوير رضا العميل لا يأخذ في اعتبارة مجرد الرغبات الحالية للعميل ولكن كذلك المعايير المستقبلية ، ويرجع تأسيس هذا النموذج إلى بر وجمان ١٩٧٤ ص ٢٨١-٢٨٤ ، فالرضا وعدم الرضا ينتجان عن هذة المقارنة والتي قد تؤدى إلى ارتفاع

مستوى المعايير الفردية او انخفاضة او ثباتة.

شكل ٤.٥

نموذج تقييم لتحليل رضا العميل



♦ ارتفاع مستوى المعايير : عدم استقرار رضا العميل

وينتج هذا الارتفاع عندما تتخطى الخدمة المدركة من المنتج للتوقعات الشخصية للعميل مما يضاعف من سعادة العميل بالمنتج ، وأفضل مثال على ذلك هو صناعة الحاسب الالى فمع كل ابتكار جديد ترتفع توقعات العميل رغم سابق رضائة بالامكانات المتوفرة قبل ذلك ، وهذا يدل على أن إرضاء العميل ليس بمجرد عملية تتم مرة واحدة ولكنها دائمة التطور .

♦ ثبات مستوى المعايير : استقرار رضا العميل

إذا تم التوافق الايجابي سواء قليلا او كثيرا بين المدركات والتوقعات فإننا نتحدث عن استقرار في رضا العميل ، وعلى الغم من ذلك فان أبحاث التسويق ترى أن تحقيق التوقعات ليس بالأمر الهين ولا الامثل ، فهذا النوع من الرضا فعال على المدى القصير ولكن يهدد بفقدان العميل على المدى الطويل خاصة إذا تحرك المنافسون بصورة أسرع لتلبية الرغبات والاحتياجات المتزايدة للعملاء لذلك يجب أن تضع الشركة العراقيل التي تحول دون تحول العملاء نحو الشركات المنافسة ، حيث يجب أن تكون الشركة أكثر إبداعا في توقع الاحتياجات والرغبات المستقبلية للعملاء ، ويكون على الشركة أن تتخطى توقعات العملاء باستمرار من خلال تحسين مستوى الجودة ، وإضافة المنافع باستمرار ، وكذلك اللجوء للتطوير التكنولوجي .

♦ انخفاض مستوى المعايير : عدم استقرار رضا العميل

ويحدث هذا الانخفاض في حالة عدم توافق الخدمة المدركة من المنتج مع التوقعات ، وهناك القليل من الأسباب لذلك فقد تكون توقعات العميل خيالية او أن الخدمة فقيرة او كلاهما ، في هذة الحالة يجب أن تدرك الشركة رد فعل العميل حتى يمكنها اتخاذ التدابير اللازمة وتطبيق الاساليب التسويقية المناسبة لاسترجاع شعور العميل بالرضا .

♦ ثبات مستوى المعايير : استقرار رضا العميل

استقرار رضا العميل يتحقق عندما تتوافق سلبيا سواء قليلا او كثيرا التوقعات مع المدركات الخاصة بالعميل وهذا قد يحدث في ظل ظروف الاحتكار حيث لا يوجد مفر أما العملاء من الاستمرار مع مقدم السلعة حتى في حالي عدم الشعور بالرضا وذلك لغياب البدائل الممكنة ، ومن الأمثلة الواضحة خدمة الاتصالات الأرضية والتي غالبا ما تحتكرها الدولة ، كما أن ارتفاع تكاليف التغيير قد يحول دون ترك تكاليف السلعة كما كان الحال في بداية عصر الهواتف المحمولة حيث كانت تكلفة الاشتراك عالية .

باستخدام نموذج تطور رضا العميل يمكن التوصل إلى تحديد النماذج الفردية للعملاء ومعرفة المعلومات اللازمة عنهم مما يمكن الشركة من اتخاذ المقاييس والقرارات الاستراتيجية الضرورية لتحقيق أعلى مستويات إرضاء للعميل في المستقبل .

- **متصيد الأخطاء :** هو نموذج من العملاء لا يتغير عندة مستوى المعايير كما أنة لا يشعر بالرضا من مستوى الخدمة الحالي ، هذا النموذج يتأثر جدا بالأسعار ولا يتجة للتغيير طالما ارتضى بالسعر الحالي .
- **الرحالة :** هو العميل الذي يتسم بارتفاع في مستوى المعايير كما أنة لا يشعر بالرضا من مستوى الخدمة الحالية ، وتركز المعايير الاستراتيجية على تحسين مستوى جودة أداء الشركة ، في ظروف البيئة غير الموجهة بالعميل تفتقد القدرة على استيعاب طبيعة عدم الشعور بالرضا وهو ما قد يؤدى إلى خسارة الشركة ، لذلك من الضروري جلب معلومات من العملاء حتى يمكن إشباع احتياجاتهم وبالتالي الإبقاء عليهم .
- **القنوع :** هو العميل الذي يتسم بثبات مستوى المعايير كما أنة يشعر بالرضا من مستوى الخدمة الحالية ، وتركز المعايير الاستراتيجية على ضمان مستوى الجودة ، فهذا العميل يستمر على ولائة للشركة طالما حافظت الشركة على ثبات مستوى جودة الأداء.
- **الضاغط :** هو نموذج من العملاء يتسم بارتفاع مستوى المعايير كما أنة يشعر بالرضا من مستوى الخدمة الحالية ، وتركز المعايير الاستراتيجية القدرة الابتكارية للشركة استجابة لضغوط العميل على الشركة للاستمرار في تحسين مستوى خدمات المنتج .

شكل ٤.٦

ارتفاع

الرحالة | الضاغط

مستوى المعايير

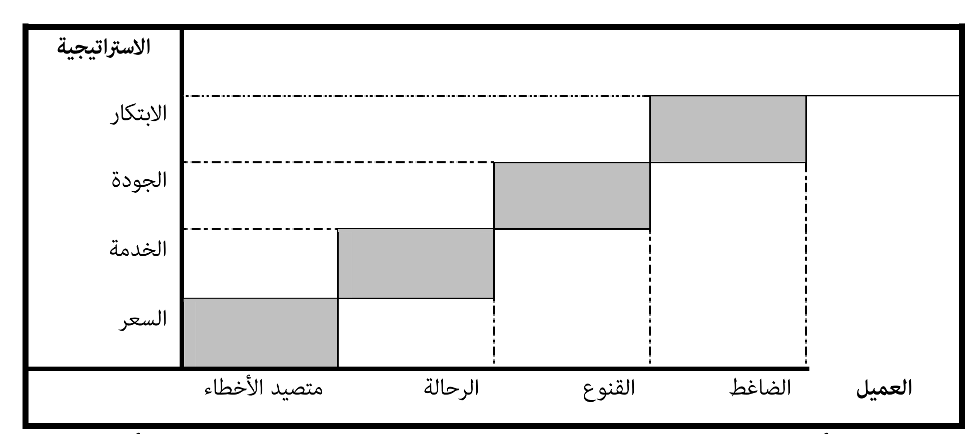
متصيد الأخطاء | القنوع

إنخفاض

عدم الرضا | الرضا

رضا العميل

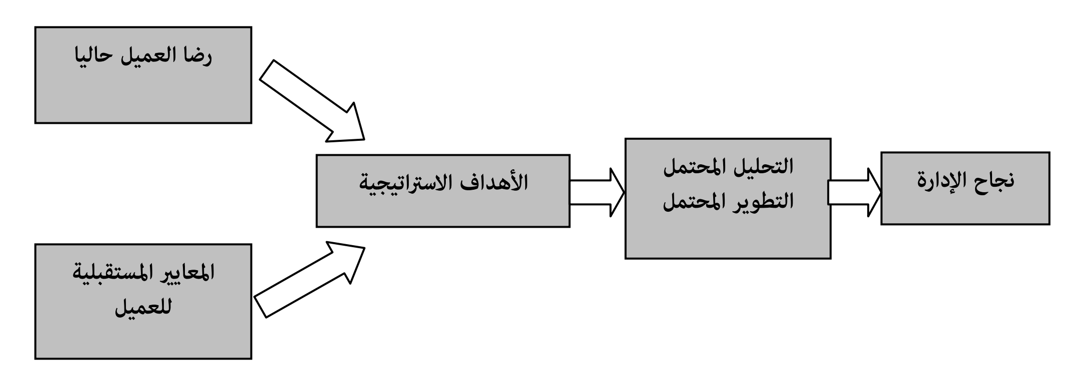
شكل ٤.٧



وعلى أساس الخبرة المكتسبة من النموذج موضع النقاش يتضح أن زيادة رضا العميل لا يعتمد كثيرا على بعض العوامل الجامدة مثل التنظيم والتكنولوجيا ولكنة شديد الاعتماد على قدرات الإدارة والموظفين ، لذلك لابد من استخدام المعلومات الناتجة من تحليل نماذج العملاء لتوقع النتائج المناسبة على المستوى

الادارى وكذلك توجية الموظفين والإدارة نحو التنفيذ المثالي للأهداف الاستراتيجية .

شكل ٤.٨



إرضاء العميل من المنظور العلمي السلوكي

♦ نظرية التنافر الادراكى :

أسس هذة النظرية فيستنجر (١٩٥٧) وتقوم على افتراض سعى الأفراد للحصول او إعادة اكتساب الحرية للاعتراض على العمليات الفكرية ، فالمدركات المتفق عليها مثل الآراء والقيم وعناصر المعرفة وكذلك تعتبر المشاعر في حالة عدم توازن ، مما يؤدى إلى حالة من التوتر .

ويفترض فيستنجر أساسا أن كل شخص يسعى إلى التناغم الادراكى لذلك عند وقوع التنافر فانة يسعى إلى تقليص هذة الحالة من خلال ما يلي (وتاوا، جليومينسترى ١٩٩٥ ص ١٦٤) :

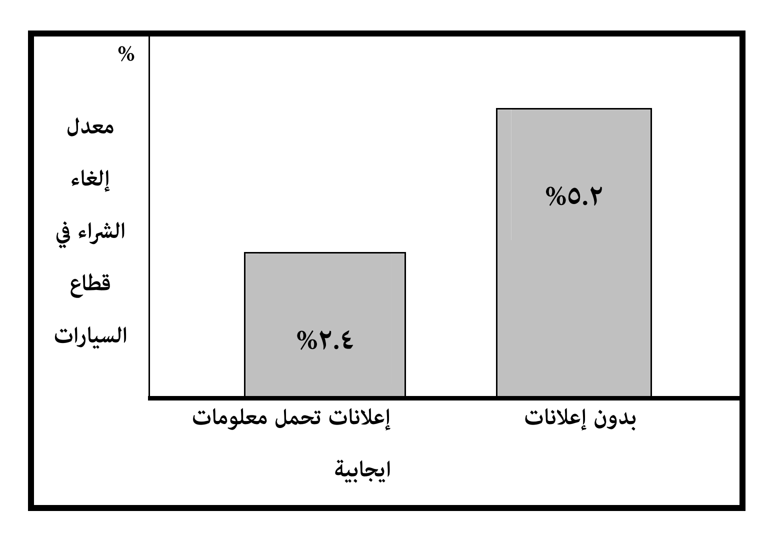
- إضافة مدركات جديدة قد تشجع التناغم او تقلص من التنافر
- رفض او كبت الإدراك المتنافر (اسقاطة من الحسابات)
- استبدال الإدراك المتنافر بأخر متناغم

ويظهر التنافر خلال العديد من مراحل عملية الشراء (نيشلاج، دديشتل، هير شجين ١٩٩٤ . ص ٥٥٨) .

- عند اكتساب معلومات تتعارض ع الخبرات السابقة او تغير في المعلومات وسلوكيات القرار .
- بعد اتخاذ قرار الشراء حيث يتخلى العميل عن سمات ايجابية في البديل المرفوض ويقبل سمات سلبية في البديل المقبول ، ويظهر ذلك في حالة قيام العميل بإعادة تقييم ومقارنة البديل المقبول في مقابل البديل المرفوض ، او من خلال إضعاف الثقة في صحة الآخرين ، او حتى من خلال السعي نحو إيجاد معلومات متوافقة (التوثيق) .
- إثناء استخدام المنتج في حالة عدم توافق المنتج مع التوقعات

ولإرضاء العميل لابد من توفر المعلومات المساعدة على التوافق أثناء عملية الشراء بالكامل ، وعلى الرغم من أهمية مقاييس دعم التوافق إلا أن منع التنافر الادراكى يقع في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، فالعميل يحصل على معلومات متوافقة في مرحلة ما قبل الشراء ، ويتضح ذلك من دراسة حول معدل إلغاء عقود الشراء في قطاع السيارات .

شكل ٤.٩



وكما يتضح من الدراسة فان الدعاية الايجابية تساعد على تخفيض معدل إلغاء عقود الشراء ، وبالنسبة لفكرة رضا العميل فيمكن القول أن تخفيض التنافر هو كل المطلوب على أساس اتجاة الخبرات للتكيف مع التوقعات ، المعروف أنة من الضروري تحقيق معايير إنتاجية عالية والتي تؤدى إلى ارتفاع مستوى الرضا عند العميل ، ولكن هذا الافتراض يثير تساؤل حول اى مدى من التنافر يحول دون تحقيق هذة العملية حيث تظهر النماذج السلوكية الأخرى (مثل تغيير المنتج) ، هذا ما سيتضح فيما يلي :

♦ نظرية التباين :

تعتمد هذة النظرية على نظرية مستوى التكيف (هيلسون ١٩٦٤) ، وتشير إلى قيام الشخص بتصحيح مدركاتة في حالة تعارض التوقعات والأداء ، ولكن– على عكس نظرية التنافر الادراكى – يتضخم الفارق وذلك من خلال حالتين (هومبرج، ورودولف ١٩٩٨ ص ٣٤-٣٥) :

- في حالة إن الأداء أسوا من التوقعات ، يصحح العميل مدركاتة بصورة تظهر المنتج او الخدمة أسوا من الواقع .
- في حالة تفوق الأداء على التوقعات ، يفصل الشخص مدركاتة عن توقعاتة ويبالغ في تقدير المنتج او الخدمة .

ومثال على ما سبق هو لاعب التنس الهاوي المعتاد على هزيمة اقرانة واصدقائة فيقرر خوض مباريات احترافية ويقع في فخ الهزائم فيتصور إن قدراتة قد انخفضت ولا يرى إن مستوى المنافسة هو الذي ارتفع ، لذلك يجب علية تغيير مدركاتة حتى يستوعب الموقف جيدا .

♦ نظرية استيعاب التنافر:

في نظرية استيعاب التنافر (شريف ، وهوفلاند ١٩٦١) تم دمج النظريتين السابقتين ، حيث يحدد التعارض المدرك بين الأداء المفترض والأداء الواقعي للنظرية التي يمكن استخدامها فإذا انحرفت الخدمة المدركة عن التوقعات قليلا ،

فإنها مازالت في حدود المقبول بالنسبة للعميل ، ويميل العميل لتوحيد مدركاتة مع توقعاتة حتى يستطيع استيعابها ، فإذا تخطى التعارض المستوى المقبول يقع تأثير التنافر .

لذلك فان التوقعات الواقعية للأداء هي أساس إزالة اى تعارض بين الأداء الواقعي والأداء الافتراضي

قياس رضا العميل

♦ الهدف من قياس رضا العميل :

مثل كل أنشطة الشركة فان السعي نحو إرضاء العميل يخضع لقاعدة الجدوى الاقتصادية ، حيث يجب أن يحقق إرضاء العميل زيادة في الإرباح (سيمون ، همبورج ، ١٩٩٨ ص ٣٠) ، فإرضاء العميل يجب أن يتم باعتبارة مغامرة استراتيجية ، لذلك فان الهدف يحث رضا العميل هو عرض موقف العميل بموضوعية وشمولية ، وهنا لابد من توظيف معايير أساسية للقياس على أن يتم التوظيف بصورة

* **منظمة** * **منتظمة**
* **موضوعية** * **تقسيمية**

وتتضح مميزات الدراسة المستمرة لرضا العميل كما يلي :

- **الإدارة الموجة بالعميل :**

خلال عملية رضا العميل تتضح أهداف واحتياجات ورغبات العميل مما يمكن الشركة من تعديل ما تعرضة ليتوافق مع توقعات ومدركات العميل ، ومن خلال المعلومات التي تحصل عليها الشركة من معلومات عن العملاء يمكنها أن تفعل تحركانها نحو بناء علاقة طويلة الأجل مع العملاء .

- **المقارنة بالمنافسين :**

يمكن للشركة بناء علاقة طويلة الأجل مع العملاء في حالة قدرة المنتجات والخدمات المقدمة على إرضاء العميل وكذلك تفوقها على البدائل الأخرى ،

لذلك يجب أن تضع الشركة منتجاتها دائما في مقارنة مع المنافسين .

- **المقارنى مدار الوقت :**

من الضروري إلا تعتمد الشركة على دراسة الإرضاء لمجرد التعرف على مصادر الرضا وعدم الرضا ولكن أيضا لتحليل واستخدام الاستراتيجيات الممكنة ، وباستخدام الدراسات المنتظمة يمكن إجراء مقارنات لمستوى الجودة على مدار فترة زمنية محددة .

- **الربحية من خلال البصيرة (الابتكار) :**

من خلال الابتكارات والتغييرات الاستراتيجية يمكن خلق ميزة تنافسية من سرعة تحقيق رضا العميل ، فريق العمل الموجة بالأهداف بمكنة تطوير وتعديل المنتجات والخدمات لتوافق توقعات العملاء المحتلين .

المراحل الثمانية لدراسة رضا العميل

♦ المرحلة الأولى : تحديد أهداف ومادة الدراسة

حيث يتم تحديد من الذي يتم درا ستة ، ويجب خضوع العملاء الحاليين ، والسابقين ، وكذلك عملاء المنافسين للدراسة ، وبالطبع تختلف أهداف الدراسة حسب اختلاف الجماعة الخاضعة للدراسة .

♦ المرحلة الثانية : المرحلة الاستكشافية

تضم هذة المرحلة مناقشات مع العملاء لاستكشاف معايير وتوقعات العملاء نحو المنتجات والخدمات مما يساعد في عملية اختيار وتصميم الطرق المناسبة للدراسة .

♦ المرحلة الثالثة : اختيار وتصميم طرق الدراسة

حيث يتم تحديد طريقة البحث (بحث كامل ، او بحث بالعينة) ، وطريقة البحث (هاتفيا ، او كتابيا ، او باللقاء الشخصي) ، وطبيعة الأسئلة (أسئلة مفتوحة او مغلقة) ، وتتحدد طبيعة البحث على حسب الحجم الاجمالى للمجتمع (إذا كان

المجتمع كبير نستخدم العينة) ، أما طريقة البحث فتحددها حجم قاعدة العملاء وكذلك مدى حساسية الأسئلة ، وعموما فانة يفضل توجية بعض الأسئلة المفتوحة في حالة الشك في استجابة أفراد البحث .

♦ المرحلة الرابعة : الاختبار المبداى

حيث يتم اخيار طريقة الدراسة على مجموعة صغيرة من العملاء (٢٠ فرد)، فذا ظهر أن هناك خلل في هذى الدراسة فلابد من عديل هذة الدراسة ، ويمكن للشركة توفير الوقت والمال من خلال استخدام مرحلة الاختبار.

♦ المرحلة الخامسة : تنفيذ الدراسة

حيث يتم التنفيذ الفعلي للدراسة ولكن قبل البداية لابد من أخبار العميل عبر رسالة بما هو أن ، وبذلك نتقلص المسافة بين السائل والمسئول وكذلك يزداد الحافز على التعاون ، وبعد الدراسة ينصح باعطاء العميل فرصة لتقديم المعلومات من خلال البريد .

♦ المرحلة السادسة : تحليل بيانات الدراسة

هناك ثلاثة بدائل يمكن استخدامهم لتحليل بيانات الدراسة

- **التحليل الوصفى :** حيث تتم معالجة البيانات بالرسم (الوسط ، الوسيط ، المنوال)
- **الإجراءات أحادية التغير وثنائية التغير :** والتي تعكس الارتباط او الاختلاف بين متغير او اثنين ، مثل العلاقة بين السعر وحجم المبيعات .
- **الإجراءات متعددة التغيرات :** وتهدف لدراسة عدة متغيرات على سبيل المثال تحليل الانحدار او التحليل العنقودي ، حيث يستهدف تحليل الانحدار بحث العلاقات بين متغير واحد تابع ، وبين عدة متغيرات مستقلة ، ويتم تقسيم المتغيرات إلى تابع ومستقل في البداية على أساس العلاقات المنطقية ، أما التحليل العنقودي فيهدف إلى تجميع عدد من العناصر(أشخاص ، منتجات ، شركات) حسب التشابه بينهما في

مجموعات تختلف عن بعضها البعض ، وهو ما يعنى أن عناصر كل مجموعة لابد أن يكون بينهما تجانس لا يوجد مع عناصر اى مجمعة أخرى (ميفرت ٢٠٠٠) ص ١٦٥-١٦٩) .

والهدف البارز عند تفسير البيانات هو تحديد نقاط الضعف حتى يمكن إزالتها من خلال التركيز على جهود التحسين والتطوير .

♦ المرحلة السابعة : صياغة خطط العمل

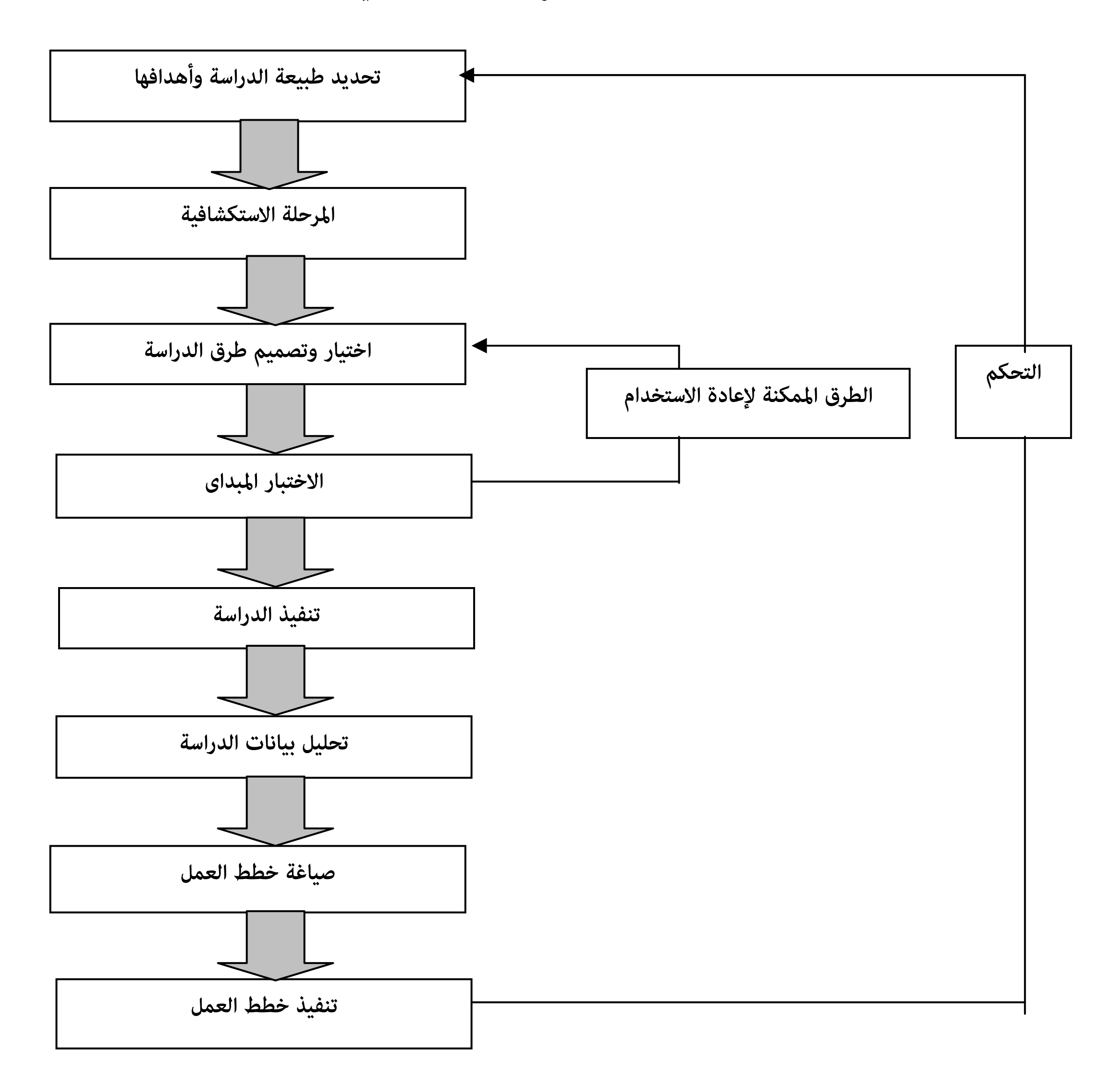
يمكن صياغة طرق العمل بناء على البيانات التي تم تقييمها وذلك من اجل تعزيز الرضا عند العميل ، حيث يجب الاهتمام بأكثر المعايير المستخدمة في البحث من حيث التأثير على حالة الرضا عند العميل .

♦ المرحلة الثامنة : تنفيذ خطط العمل

لابد من مراجعة وتحليل الخطط التي تم تنفيذها لتعزيز رضا العميل وذلك للتأكد من نجاحها او فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة ، وبذلك يمكننا الوقوف مبكرا على نقاط الضعف وتعديلها بالصورة الملائمة .

شكل ٤.١٠

المراحل العشر لدراسة رضا العميل



إجراءات قياس رضا العميل

تنقسم هذة الإجراءات إلى إجراءات موضوعية او ذاتية :

♦ الإجراءات القياسية لقياس رضا العميل

تعتمد هذة الإجراءات على فحص معايير يمكن قياسها مثل :

*** المبيعات**

*** الأرباح**

*** الحصة السوقية**

*** معدل إعادة الشراء**

*** معدل فقدان العملاء**

ودائما ما تعطى هذة المؤشرات معاني مفيدة ، كما أن هناك عوامل مؤثرة أخرى مثل الموقف التنافسي ، ونمو السوق ، والابتكارات الحديثة وغيرها تقيد أيضا هذة المؤشرات ، فزيادة الأرباح لا تعنى بالضرورة ارتفاع مستوى الرضا عند العميل ، لذلك ينصح باستخدام الإجراء الذاتية عمليا .

♦ الإجراءات الذاتية لقياس رضا العميل

هذة الإجراءات لا تضم اى كميات يمكن فحصها مباشرة ولكن تحدد قيم تشير الى مستوى الرضا الذي يشعر بة العميل وتشمل

- **إجراء موجهه بالمظاهر :** وتعتمد على افتراض أن كل خبرة العميل الخاصة بالرضا تعتمد على تقييم المظاهر الفردية للمنتج ، وهناك يجب أن نميز بين قياس ضمني وقياس صريح .
- **القياس الضمني :** ويتم من خلال التسجيل والدراسة المنظمة لسلوكيات الشكوى ،وفى هذا الإطار فان سلوك الشكوى هو سلوك زائف ، ولكن لا يجب الاعتماد على ذلك في الواقع ، وفقا للعديد من الدراسات

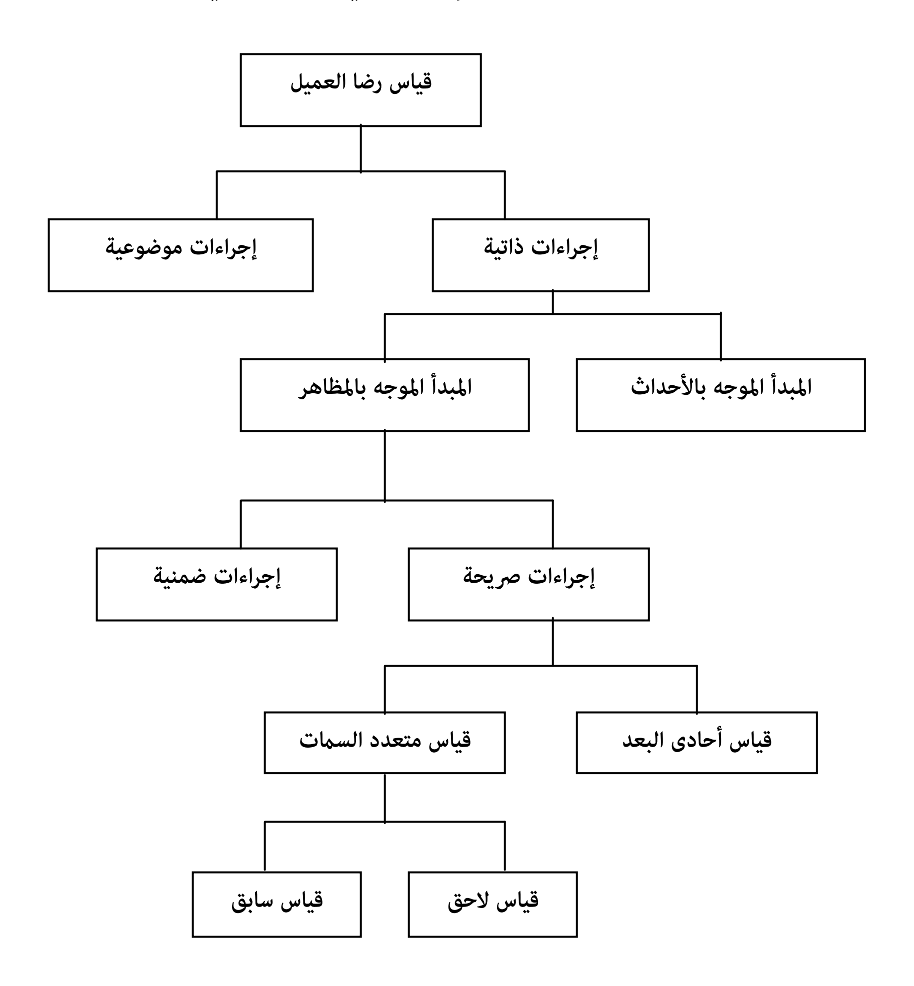
التجريبية فان هناك أسباب عديدة للشكوى غير قابلة للشكوى مثل الغضب المصاحب لمشكلة ، او التعرض للفشل ، وارتفاع مستوى النفقات ، ولكن هذا لا يعنى أن انخفاض معدل الشكوى يعنى رضا العميل .

♦ **القياس الصريح : يتم من خلال إجراءات أحادية البعد او متعددة الأبعاد :**

- **الإجراءات أحادية البعد :** تقيس رضا العميل على أساس احد المؤشرات فقط (مثل الرضا الكلى) ولكن ذلك قد يتسبب في مشاكل عند الحاجة لتحديد اى العوامل هو المسئول عن شعور العميل بعدم الرضا .
- **الإجراءات متعددة الجوانب :** تؤدى إلى إحكام مقنعة حيث يتم التقييم على أساس عدة خدمات مختلفة ، وعموما فهي طريقة عملية وتحدد الجوانب السلبية إلى جانب الجوانب الايجابية ، ولكن على الجانب الأخر فهي تعانى من مشاكل مثل عدم قدرتها على الوصول إلى كل المعلومات الخاصة بالموضوع كما أنها لا تستطيع تحديد أبعاد خبرة العميل بالكامل
- **الإجراءات الموجهة بالأحداث :** تقيس هذة الإجراءات رضا العميل على أساس الأحداث الواقعة فعلا أثناء عملية الاستهلاك ، ومن أهم الأساليب المستخدمة هناك أسلوب الحدث الحرج ، وكذلك أسلوب الحدث التتابعى ، هذة الطرق تسعى لمعرفة الخبرات المتصلة بالشعور بالرضا وذلك لتحديد المشاكل التي يعانى منها العميل ، وكذلك تحديد الحد الأدنى من الجودة المطلوبة ، وهناك عيوب لهذة الإجراءات تتعلق بالمعيارية والقابلية للمقارنة ، كما أن ملاءمتها لتوفير معلومات موجهه اقل من الإجراءات الموجهة بالمظاهر .

شكل ٤.١١

إجراءات قياس رضا العميل



أسئلة للمناقشة

١) كيف يتم تعريف رضا العميل في شركتك او جامعتـك؟ وضـح أفـضل طـرق قيـاس رضا العميل داخل منظمتك .

٢) اذكر بعض الأمثلة عن انخفاض مستوى الخدمة التي تلقيتها عن مستوى توقعاتك . وما الذي أدى إلى انخفاض مـستوى الخـبرة عـما كنـت ترغـب ؟ مـا هـي نتيجـة خبرتك ؟ تأكد من استخدام مصطلحي الواقعية والافتراضية عند الإجابة .

٣) ما هي أفـضل الاسـتراتيجيات المقترضـة لتقلـيص خـسائر العمـلاء حـسب ظـاهرة الرغبة في التنوع ؟

٤) باستخدام نموذج تطور رضا العميل ناقش النماذج الأربعة للعملاء وكيفية تأثيرهـا على معايير الخدمة في قطاعات المصارف ، السيارات ، وتكنولوجيا المعلومات .

٥) بعد إصدار هيرشمان كتابة الـشهير (الخـروج ، الإفـصاح ، والـولاء) في الـسبعينات تزايد الوعي بأهمية رضا العميل . وضح ذلك .

٦) باستخدام المراحل الثمانية لدراسة رضا العميل ، نـاقش كيـف يمكـن تنفيـذ هـذة الدراسة بنجاح في شركتك او جامعتك.

الفصل الخامس

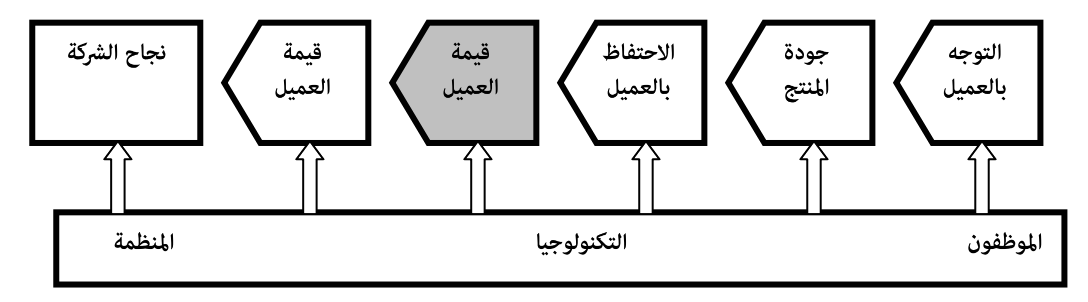
الإبقاء على العميل

أهداف الفصل

- إدراك الفارق بين الإجبار والانتماء .
- توضيح الفئات الخمسة لأسباب الالتزام.
- دراسة مميزات الإبقاء على العميل .
- مناقشه أساليب تحقيق الإبقاء على العميل .
- توضيح فوائد أنشاء نوادي العملاء و بطاقات العملاء .
- دراسة أهميه نظام أداره الشكاوى الفعالة .
- توضيح عمليه و أهداف نموذج تشيد لتحسين الإبقاء على العميل .

شكل ٥.١

مفهوم وصلة الاحتفاظ بالعميل



مفهوم وصله الإبقاء على العميل

تتزايد أهميه الإبقاء على العميل فيما يتعلق بفكره رضا العميل ، فالعميل يمتلك الفرصة للاختيار بين العديد من المنتجات و الخدمات مع تزايد حده المناقشة داخل مختلف الأسواق ، و من المعروف أن الاستثمار في عميل جديد يفوق الاستثمار فى العميل الحالي بست مرات ، لذلك فان مصدر النجاح التجاري و النمو على المدى الطويل هو بناء و الحفاظ على قاعدة عملاء مستقره.

و يرى بليمل و ايجارت (١٩٩٨ – ص٣٨) أن الإبقاء على العميل ما هو إلا " نظام من الانشطه لتعزيز أجراء الصفقة على أساس وضع العميل الايجابي نحو الشركة و الاستعداد الناتج لإجراء الشراء لاحقا " ، و يركز تعريف هومبرج و برون على توجيه الإبقاء على العميل بما يعنى أداره التزام العميل و هو يشمل توجيه كل معايير الشركة نحو التشكيل الايجابي للنماذج السلوكية الحالية للعميل و كذلك النوايا المستقبلية له نحو الشركة و خدماتها لدعم الاستقرار او التوسع في العلاقات مع العملاء (هومبرج ، و برون ، ٢٠٠٠ – ص٨) .

و من وجهه نظر العميل يجب التمييز بين احتمالين لمفهوم الرضا و هما الإجبار و الولاء .

شكل ٥.٢

مقارنة بين الولاء والاجبار

	ولاء	**أجبار**
مهمة الإبقاء على العميل	أداره رضا العميل و ثقة العميل	وضع معوقات للتغيير
الالتزام الناتج	لا يرغب في التغيير	لا يستطيع التغيير
حرية العميل	غير مجبر	مجبر
الاهتمام بالالتزام	ياتى من العميل	ياتى من الشركة

- **الولاء** : هو التزام تطوعي حيث يستمر العميل مع الشركة حتى عند توفر الفرص للتغيير في اى وقت ، و ذلك قد يرجع لأسباب عقلانية او اقتصاديه او حتى عاطفية ، و تعد الأسباب العاطفية ذات أهميه خاصة و تستحق الاولويه الأكبر فالعميل يبقى مع الشركة فقط في حاله الرضا الشديد .

- **الإجبار** : حيث لا يملك العميل امكانيه حقيقية او قانونيه لتغيير شركته ، و إذا كان التغيير تصاحبه صعوبات شديدة او تكاليف كبيرة ، و هذا ما يحدث في الاحتكار او في حاله وجود تعاقدات ، و في مثل هذه الحالات فان الرغبة في التغيير تكون مقيده .

أسباب الالتزام / الإبقاء على العميل

يعد بقاء العميل نتيجة لتبعية هذا العميل للشركة سواء كانت تبعية قليلة او كبيرة و تزداد هذه التبعية بناءا على مدى تفوق المنافع العائدة من التزام العميل على المنافع العائدة من عمليه الشراء التطوعية (باكسهاوس ، و باوميستر – ٢٠٠٠ ، ص٢٠٤) ،

و هناك خمس فئات لأسباب التزام العميل (همبورج ، برون – ٢٠٠٠ ،

ص١٠-١١) :

- أسباب الالتزام الخاصة بالحالة
- أسباب تعاقديه للالتزام
- أسباب اقتصاديه للالتزام
- أسباب وظيفية / فنيه للالتزام
- أسباب نفسيه للالتزام

♦ أسباب الالتزام الخاصة بالحالة :

و هي كلها عوامل خارجية مثل الموقع الملائم للشركة مما ييسر على العملاء التنقل خلال فتره وجيزة ، و مثال على ذلك البقال الموجود بالجوار حيث يعتمد على المواقع .

♦ أسباب تعاقديه للالتزام :

و تعتمد الاتفاق القانوني بين العميل و الشركة حيث يبقى العميل على الولاء حتى نهاية التعاقد ، و من أسباب التعاقد و جود حوافز ماديه للعميل جراء التعاقد مع الشركة .

♦ الأسباب الاقتصادية للالتزام :

حيث يكون إنهاء العلاقة غير جدي لأحد الطرفين من الناحية المالية ، و تكلفه التحويل لا تكون تكلفه مباشره و لكنها تعامل مثل تكلفه الفرصة الضائعة الناتجة عن المقارنة بين الفوائد المصاحبة لاستمرار العلاقة الحالية و بين الفوائد المصاحبة للدخول في علاقة مع شركه جديدة (باكهاوس و باوميستر – ٢٠٠٠ ، ص٢٠٤) ، و هذا الالتزام يمكن اعتباره نوع من الولاء .

♦ الأسباب الوظيفية / الفنية للالتزام :

لتحقيق الالتزام لابد أن يضع العميل معايير فنيه محدده يشترط تحققها في المنتج ، لذلك فان التحويل لمنتج أخر قد يتسبب في مشاكل مرتبطة بالانسجام بين

معايير العميل و بين صفات المنتج ، لذلك فان هذا النوع من الالتزام يعتبر اجبارى .

♦ الأسباب النفسية للالتزام :

وهي لا ترتبط باى مميزات ماديه ، فالعميل الذي يمتلك خبرات ايجابية من التعامل مع شركه او منتج محدد يتولد لديه شعور بالثقة لذا يفضل الاستمرار مع نفس الشركة حيث إنها تكون اقل خطرا من غيرها .

و من الأسباب النفسية الأخرى و جود قيم مشتركه بين العميل و الشركة مثل خدمه المجتمع المدني و التي تخلق نوع من الالتزام يشكل موانع نفسيه قويه تحول دون التغيير (هيرمان ، جوتسون ١٩٩٩ ، ص٥٨٦) .

مميزات الإبقاء على العميل :

في إطار المناقشة الضارية تتضح مزايا الاحتفاظ بالعميل ، فالشركة التي استطاعت خلق الالتزام داخل عملائها فإنها بمثابة خلق مناعة داخل هؤلاء العملاء ضد محاولات المنافسين لاجتذابهم ، و هناك العديد من العوامل تأتي في حدود هذا الإطار (هيرمان ، و هيوبر ، و براونشتاير – ٢٠٠٠ ، ص٥١) :

* مع استمرار العلاقة و بعيدا عن الالتزام فان التسامح المتبادل ينمو أيضا ، و تسمو هذه العلاقة بعيدا عن المصالح المادية بل على العكس يستمر العميل على ثقته بشركته في حاله عدم رضاه عن الخدمات المقدمة ، هذه الثقة المتبادلة تعتمد على ما تم اكتسابه من خبرات على مدار العلاقة الطويلة .

* هذه الحالة المميزة من العمل المشترك تؤدى استعداد متبادل و قوى لتبادل المعلومات و إدراك الشكاوى ، و تستخدم بعض الشركات مثل لوفتهانزا هذا السلوك التعاوني لعملائها على نحو منتظم في سبيل تلقى المقترحات المتعلقة بجوده المنتج الأفضل دائما .

* ومن آثار الإبقاء على العميل أيضا توفير الأمان للمصنع من خلال تقليص

العديـد مـن المخـاطر مثـل الخـوف مـن شـبح الإفـلاس ، فعنـدما تـدرك الـشركات احتياجات عملائها جيـدا فـلا سـبيل أمـا ظهـور مخـاطر الإنتـاج و كـذلك انخفـاض المخاطر الاستثمارية طالما أن الشركة تركز جهودها الابتكاريه لتلبيه مطالب السوق .

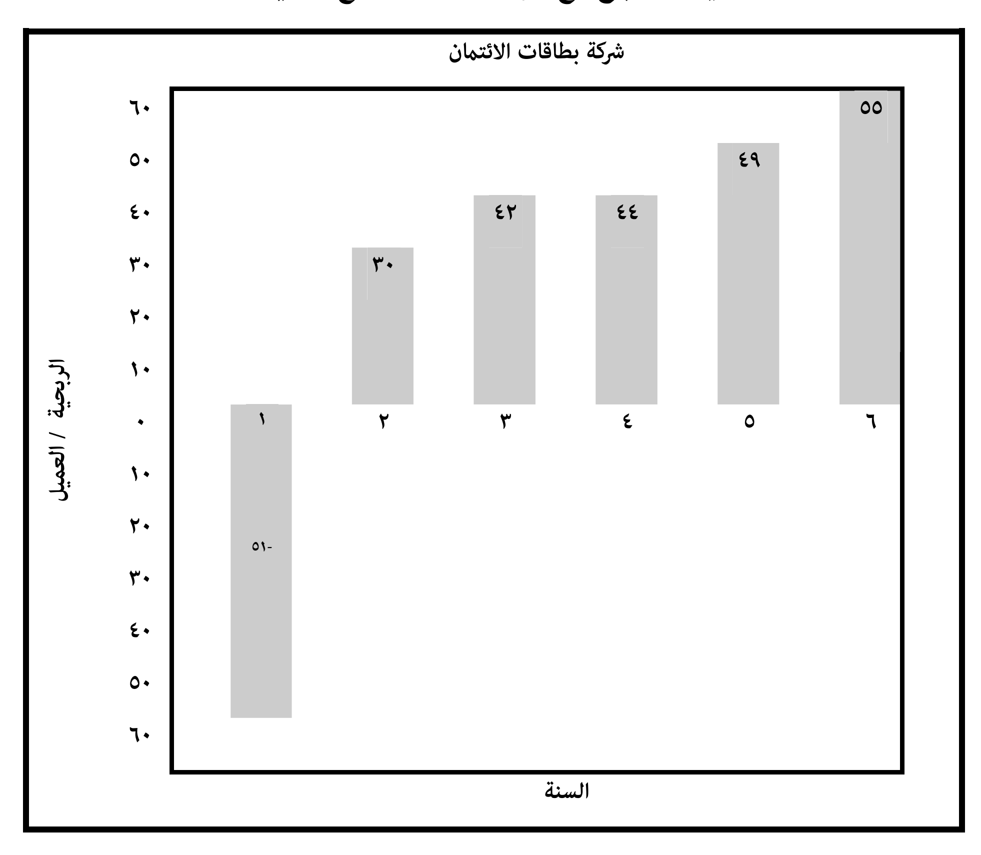
* و من مميزات العلاقة بين العميل والـشركة تـوفير النفقـات حيـث تـنخفض تكـاليف جذب العميل و إقناعه إلى جانب انخفاض المرونة السعريه (ديلر ١٩٩٦ ، ص٨٢) .
* و أخيرا مع زيادة ثقة العميل في الشركة يزداد اسـتعداد العميـل للتوصـية بالـشركة و منتجاتهـا في محـيط معارفـه و أصـدقائه ، و المعـروف أن الدعايـة الـشفوية أكـثر مصدقيه .

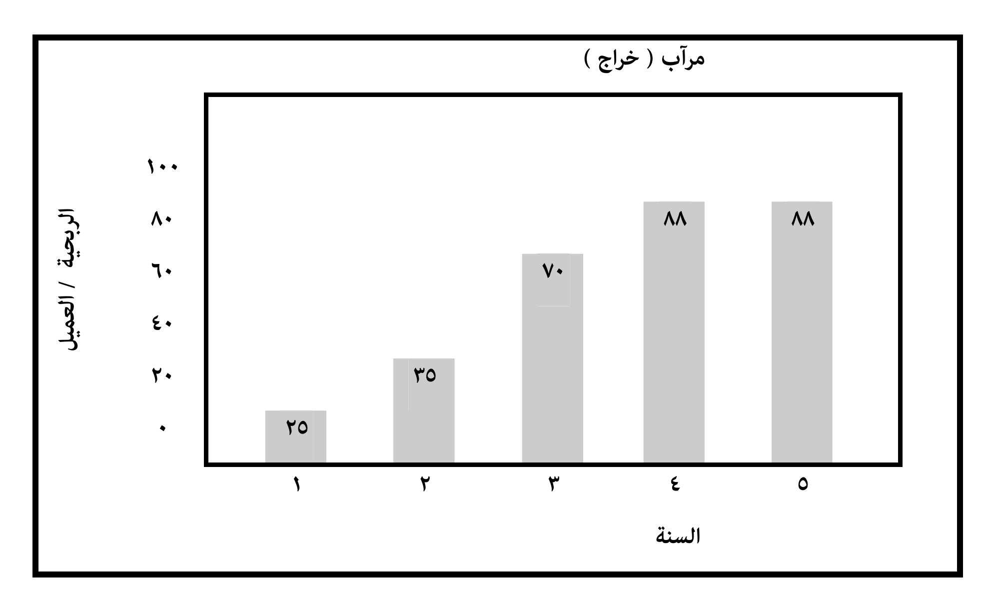
و مما سبق يتضح أن هناك علاقـة ايجابيـة بـين الإبقـاء عـلى العميـل و بـين النجـاح التجاري للشركة ، و هناك العديد من الدراسات تدعم هذا الارتباط ، وعلى سـبيل المثـال و على مستوى ١٠٠ شركه في مختلف القطاعات الصناعية هناك ارتباط شديد بين الإبقاء عـلى العميـل و بـين مـستوى الأربـاح (هيرمـان ، هيـوبر ، و براونـشتاين – ٢٠٠٠ ، ص٥١) ، فالربحية الفردية ترتفع مع طول مده العلاقة مع العميل ، لذلك فان رضا العميل يؤدى إلى ولاء العميل .

و يتضح من الأشكال التالية العلاقة بـين التـزام العميـل و بنجـاح الـشركة باسـتخدام مثال لشركه بطاقات ائتمان و مثال أخر لمراب (خراج) ، كلما طالت مده العميـل ارتفعـت الأرباح ، و ذلك يرجع إلى انخفاض التكاليف على المدى الطويل و المرتبطة بجهـود البحـث عن عملاء جدد .

شكل ٥.٣

زيادة الارباح مع طول مدة العلاقة مع العميل





♦ أدوات الإبقاء على العميل

يمكن الإبقاء على العميل من خلال العديد من الطرق تبدأ بجوده المنتج، ثم السعر ، و بعد ذلك التواصل مع العملاء ، و أخيرا أساليب التوزيع .

♦ المنتج :

يمكن أن يتحقق التزام بواسطة جوده المنتج نفسه فمن خلال عمليه تطوير المنتج على أساس رغبات العميل يمكن الوصول إلى الرضا المطلوب عبر توقعات العميل ، كما أن اشتراك العميل في عمليه التطوير يخلق ارتباط عاطفي، كما أن تصميم المنتج الاضافيه للمنتج يمكن أن تساهم في التزام العميل ، و هذا الالتزام في حد ذاته يمثل عائق ضد تغيير الشركات .

♦ السعر :

تعد الخصومات و الهدايا المجانية من الأدوات الشهيرة في هذه الفئة ،

فاستخدام هذه الأدوات يقنع العميل باعاده الشراء مره أخرى مـن نفـس البـائع للحـصول على الخصم او الهدية المجانية كمكافاه عـلى الـولاء ، كـما يمكـن تحقيـق ولاء العميـل مـن خلال انظمه التسعير المعتمدة على الإرضاء و كذلك ضمانات استرداد الأموال في حاله عـدم الرضا ، و في هذا الإطار يتم تحديد أسعار خاصة لـبعض العمـلاء و ذلـك حـسب معـدلات الشراء و طول مده بقائه مع الشركة ، و هنا يجب على العميل ان يفكر مليـا قبـل التحـول إلى شركه أخرى او بائع أخر .

♦ التواصل :

التواصل مع العملاء لابد أن يـؤدى إلى زيـادة الـولاء نحـو الـشركة و يمكـن تحقيـق التواصل من خلال تقديم خدمات ميدانيه ، و منتديات للعملاء ، و الاتصالات الهاتفيـة ، و بالتأكيد من خلال نظام لأداره الـشكاوى ، ومـستقبلا سـيتم الاسـتعانة بالانترنـت و البريـد الالكتروني ، و على سبيل المثال موقع أمازون الالكـتروني التجـاري اسـتطاع النجـاح في أقنـاع العملاء بتكرار الشراء من خلال متابعه ما تم شرائه بواسطة العملاء الآخرين و قد يثير ذلك اهتمام العملاء فتتم عمليه الشراء ، أما في حاله غياب التواصـل فقـد يلجـا العميـل لإشـباع رغباته بالشراء في أماكن أخرى .

♦ التوزيع :

من الأشكال المتعارف عليها في التوزيع البيع من خلال مجلات البيـع ، والإعلانـات ، و التسليم المباشر ، و كذلك الاشتراكات ، و في المستقبل ستتزايد أهميه التجـارة الالكترونيـة عبر الانترنت .

و يوضح شكل (٥.٤) الأدوات المختلفـة لتحقيـق التـزام العميـل ، أمـا تحديـد الاداره المناسبة للاستخدام فيعتمد على أهداف الشركة ، فالـشركة هـي التـي تحـدد مـا إذا كانـت تستهدف التفاعل مع العميل ، أما أرضاء العميل ، او وضع موانـع للتغيـير ، و يمكـن عمـل مزيج بين كل ذلك و لكن المهم عدم التركيز على عوامل كثيرة في آن واحد .

شكل ٥.٤

التأثير الاساسى فئة الأداة	التركيز التفاعل	التركيز الإرضاء	التركيز موانع التغير
سياسة المنتج	o تطور المنتجات المرتبطة o العمل للداخل والعمل للخارج	o العروض الفردية o معايير الجودة o معايير الخدمة o خدمات إضافية o تصميم خاص للمنتج	o معايير فنية فردية o خدمة إضافة القيمة
سياسة السعر	o بطاقات العملاء(زيادة مستوى العملاء) o	o ضمانات السعر o نظم الرضا- التسعير التابع	o نظم الخصومات والهدايا o التميز في السعر o حزمة الأسعار o الحوافز المالية o بطاقات العملاء(منح خصومات)
سياسة التواصل	o البريد المباشر o تسويق بالحدث o التسويق الالكتروني o التواصل مع العميل o أرقام الخدمة o مستشارون/منتديات للعملاء	o نوادي العملاء o مجلات العملاء o التسويق بالهاتف o إدارة الشكاوى o التواصل الشخصي	o البريد الشخصي o بناء قنوات اتصال خاصة للعملاء
سياسة التوزيع	o الانترنت/ السحب o عينة المنتج o الزيارة لورش العمل	o الطلب عبر الانترنت o البيع بالمجلات o التسليم المباشر	o الاشتراك o اختيار موقع الموجة بالعميل

و فيما يلي ثلاثة أدوات تم استحداثها مؤخرا لتحقيق التزام العميل ، و هي بطاقات العملاء ، و نوادي العملاء ، و الاداره الاحترافيه للشكاوى :

♦ نوادي العملاء :

نادى العملاء هو منظومة تقدم خدمات خاصة للعملاء كنتيجة لعضويتهم في هذا النادي ، و الالتحاق في هذا النادي يتم على أساس اختياري ، و من الخدمات المقدمة في مثل هذه النوادي توفير المعلومات أولا بأول ، تقديم امتيازات مالية ، و كذلك التأهيل لخدمات مميزه ، و عروض مثيره ، و الأحداث الخاصة ، و يمكن للشركة أن تضيف قيمه عاطفية لهذه العضوية من خلال قصر العضوية على بعض العملاء .

و تنقسم نوادي العملاء إلى نوعين نوادي مغلقه و نوادي مفتوحة، فعضويه النوادي المفتوحة متاحة لجميع الأفراد او جميع العملاء ، بينما النوادي المغلقة يفرض عليها بعض القيود مثل رسم العضوية و بالتالي يقتصر الاشتراك على العملاء المستعدين لدفع هذه الرسوم.

*** تستهدف نوادي العملاء تحقيق ما يلي (بيلتز ، و تومتزاك – ١٩٩٦ ، ص٢٣):**

- الحفاظ على ولاء العملاء المنتظمين .
- اجتذاب عملاء جدد .
- زيادة الحصة السوقية .
- دعم بحوث السوق .
- بناء بنك لبيانات العملاء .

وعموما التحاق العميل بمثل هذه النوادي يرفع من مستوى معرفه العميل بالشركة و خدماتها ، مما يعزز من التزامه و ثقته في الشركة و ما يتبع ذلك من زيادة في معدل المشتريات و انخفاض في الحساسية السعريه للعميل ، و هناك العديد من

الوسائط الدعائية التي تتواصل بها النوادي مع أعضائها منها المجلات الدورية التي ترسل للعملاء بانتظام و كذلك المراسلات المباشرة حيث تشمل تعريف بأنشطه النادي و أحدث الأخبار و المناسبات ، ولكن ذلك لا يعنى تجاهل استخدام الهاتف و تفعيل الخط الساخن و ماله من دور فعال في الحفاظ على تقارب العميل مع الشركة .

♦ بطاقات العملاء :

ترجع نشاه بطاقات العملاء إلى وظيفتها الاصليه كوسيلة للتسديد حيث تعد أحدى أدوات التسويق ، و يعتمد نجتح بطاقات العملاء على الوظائف و الخدمات المقدمة و التي يجب أن تكون ذات أهميه كبيرة للعملاء ، حيث تحاول الشركات جذب العملاء بواسطة عروض خدمية مبتكره و كذلك انظمه الخصومات ، فالعميل الذي يحمل هذه البطاقات يمكن الحصول على أسعار مخفضه او الشراء الائتماني ، او الحصول على نقاط الثقة و الهدايا .

و من خلال عروض الخدمات الخاصة تفعل الشركة مفهوم العميل المنتظم و الذي يحفز العميل على التعامل جديا مع الشركة ، حيث يتلقى العميل خدمات قاصرة على حمله البطاقات مما يشعر العميل بتقدير الشركة له ، و هو ما ينعكس على زيادة تكرار الزيارات و بالتالي ارتفاع كميه المشتريات .

*** وهناك العديد من أنواع البطاقات :**

- بطاقات عملاء بدون وظيفة التسديد .
- بطاقات عملاء بوظيفة التسديد
- بطاقات عملاء تسمح بالائتمان
- بطاقات عملاء تمنع هدايا اضافيه
- بطاقات عملاء تمنح خصم

من مميزات بطاقات العملاء بدون وضيفه التسديد أنها تمنح خصومات او

هدايا اضافيه عند تكرار الشراء ، أما بطاقـات العمـلاء التـي تـسمح بالتـسديد فهـي تمكـن الشركة من معرفه معدل الزيادة في المبيعـات بالنـسبة لكـل عميـل ، أمـا بطاقـات العمـلاء الائتمانية فهي تصدير بالتعاون مع احد المصارف لتيسير عمليه الشراء ببطاقات الائتمان .

و في حاله إصدار بطاقات تمنح هدايا اضافيه تكون الشركة قد استطاعت خلق التـزام شديد لدى العميل حيث تضاف نقـاط عنـد كـل عمليـه شراء تـتم و التـي يمكـن تحويلهـا لنقدية او سلع ، أما بطاقات الخصم فتمنح خصم فوري للعميل عند الشراء .

و فيما يلي خمس أنواع لبطاقات العملاء ووظائفها :

شكل ٥.٥

مقارنة بطاقات العملاء

المصدر	الوظيفة
كارشتاد/ هيرتى	خصم ٣ ٪ ، ومتاح أيضا بدون وظيفة الدفع (كوبون، علاوة،استرداد للنقد)
باى باك	لا توجد وظيفة الدفع، خصم عند الشراء من ١ : ٣ ٪ ، يبدأ عند نقطة معينة ، الائتمان المستحق بهذة الطريقة يمكن تحويلة لحساب العميل، ويمكنة الاختيار بين أكثر من طريقة
دوجلاس	بطاقة ذات وظيفة تسديد ، تصدر مجلة دوجلاس خمس مرات في السنة ، مفاجآت صغيرة، وكوبونات لعينات اختبار.
ايكيا	التسوق بدون نقدية ، شراء ممول ، ضمان للنقل أثناء التسوق ، مجله العملاء (روم)
كويلى	التسوق بدون نقدية الدفع على أقساط

♦ أداره الشكاوى :

حتى إذا كان شعار أداره العملاء هو " الأداء الصحيح من أول مره " ، فان الرضا الكامل لكل العملاء ليس بالأمر المضمون دائما و قد تعجز الشركة عن تقادي بعض الأخطاء ، و عموما فان العميل يلجا للشكوى في حاله عدم الرضا عن الخدمة المقدمة و هو ما يعتمد على عدم تحقيق التوقعات التي كان ياملها العميل ، حيث أن الخدمة المقدمة لم تصف جديدا للرغبات الشخصية للعميل لذا يلجا العميل إلى الشكوى سعيا نحو حل المشكلة(كريستيانوس – ١٩٩٩ ، ص٧١) .

و هناك شركات كثيرة تتعامل مع شكاوى العملاء كمصدر للإزعاج لذا قد تتخلص منها او تتعامل معها بدون اهتمام ، كما يتعامل الموظفون مع الشكاوى على أنها هجوم شخصي لابد من اتخاذ مواقف دفاعيه ضده ، و هذا قد يؤدى ببعض الرؤساء لاستخدام الشكاوى كوسيلة ضغط سليم فإنها تمثل مصدر ممتاز للمعلومات ، و استطاع هومبرج و فيرنر (١٩٩٨ ، ص٤٤) **من خلال تحليل الشكاوى التوصل لما يلي :**

- يمكن تحديد و تحسين عناصر الخدمة المسببة للشكوى .
- يمكن تحديد و تحسين نقاط الضعف في الخدمة المقدمة .
- يمكن تحديد مستوى الشكوى .

علاوة على ذلك فان العميل الذي يشعر بعدم الرضا يمنح الشركة فرصه جديدة من خلال المعالجة الجيدة للشكاوى بإعادته اكتسابه مره أخرى حيث تظهر الشركة استعدادها و قدرتها على خدمته ، و كما ذكرنا من قبل فان اى عميل يشعر بعدم الرضا قد يلجا لترك الشركة او الإفصاح عن شعوره بالشكوى ، او البقاء على ولائه بصرف النظر عن عدم رضاه ، و في معظم الأحوال يفضل العميل ترك الشركة بدلا من الشكوى ، و كما رأينا فان مشكله ولاء العميل يمكن معالجتها من خلال نظام أداره العلاقات مع العميل ، و الشركات التي لا تقوم بتقييم اتجاه عملائها نحو المغادرة تواجه خطر استمرار هذا الاتجاه في حاله عدم حل المشكلة في وقتها .

و في معظم الشركات فان أسلوب معالجه الشكاوى يتم بصوره غير تامة ، فالمستوى العادي من الإرضاء عند تقدم العميل بالشكوى يمثل (١٤.١٪) فقط ، أما مستوى الإرضاء التام فيمثل (٣.٩٪) ، وما يقارب على النصف (٤٩٪) لا يرضيهم رد فعل الشركة او الموظفين تجاه شكواهم ، و تشير الدراسة أن هناك (٣٦.٩٪) من العملاء يشعرون بحاله من الرضا قد تقل او تزيد (ينبتش ، و بيتز ١٩٩٨ ، ص٣٠) .

نظام أداره الشكوى الفعال لابد أن يعود بالمنفعة على الشركة من خلال تحقيق رضا العميل و ذلك بالمعالجة المقنعة للشكوى ، و لضمان المعالجة المحترقة للشكوى لابد من اخذ أربعه أمور في الاعتبار (كريستيانوس ، ١٩٩٩ ، ص٧٢-٧٣) :

١) أجراء المدخلان :

لابد أولا أن تكون الشركة على وعى بعدم رضا العميل ، ثم ياتى دور أداره الشكوى بتوجيه الشكاوى فالشركة تستطيع مساعده العميل الذي يشكو فعليا لذلك يجب تشجيع الاغلبيه الصامتة على إعلان شكواهم ، و لضمان مشاركه هذه الاغلبيه الصامتة لابد من القضاء على التردد لديهم عند تقديم الشكوى ، كما يجب متابعه صندوق الشكاوى على نحو منتظم لضمان المعالجة الفورية للشكوى بمجرد التقدم بها .

٢) أجراء معالجه الحالة :

هذه الخطوة تشمل المعالجة السريعة و غير الروتينية لشكاوى العملاء من خلال معالجه مفاهيم العميل بصوره مقنعه له ، و هذه المرحلة هي التي تحدد مدى النجاح او الفشل في أعاده رضا العميل مره أخرى ، فالشركة تستعيد عميلها الذي تبدو في عينيه علامات الرضا و الاقتناع ، و في هذا الإطار فان مع مواقف الاختلاف العاطفية .

٣) أجراء التغذية العكسية :

في هذه المرحلة يتم سؤال أصحاب الشكاوى عن مدى رضائهم عن عمليه معالجه الشكوى و كذلك مدى رضائهم عن نتائج هذه العملية ، و التوقيت هنا يمثل أهميه قصوى فالعميل المتضرر يرغب في تلبيه احتياجاته بأقصى سرعة ممكنه .

٤) أجراء جمع المعلومات :

و هنا جمع المعلومات لاستخدامها في دعم او تعديل عمليات تقديم

الخدمات ، و من خلال التحليل الشامل لشكاوى العملاء يمكن للشركة الوصول إلى نقاط الضعف و مناطق المشاكل المصاحبة لعمليه تقديم الخدمات .

نموذج تشيد : أداره تقسيم تنبؤيه فعاله

حتى تمكن الشركة من تحقيق أعلى مستويات الإبقاء على العميل لابد أن تكون الشركة أكثر قدره على فهم المظتهر الوظيفية الو صفيه لعملائها و المرتبطة بولاء العملاء و استمرار العلاقات على المدى الطويل ، و من أدوات تقسيم العملاء أداه تشيد (CHAID) و تعنى الكشف الالى للتفاعل باستخدام اختبار كاى اسكوير ، هذا الاختبار يقيم الفروق الهامة بين النسب الخاصة بمجموعتين من البيانات او أكثر ، أولا لابد من أجراء انحداد منطقي لتحديد اى المتغيرات تعد أفضل مؤشرات التنبؤ بالنسبة للمتغيرات ، و في هذه الدراسة تم استخدام النموذج لتعيين أفضل المكونات الكافية التي تحدد احتمال حصول العميل و استخدامه لبطاقات الولاء و ذلك على مدار علاقته مع شركه محدده (جالجويرا - ٢٠٠٦) .

يفضل استخدام هذا النموذج لسهوله تفسير نتائجه نسبيا و كذلك سهوله توصيله للاداره العليا بالمقارنة بالأساليب الأخرى للتقسيم ، و يستخدم النموذج في حاله متغير تابع يمكن مقارنته بمجموعه من المتغيرات المستقلة و ذلك لاختيار مجموعه من المتغيرات المستقلة و التفاعلات المصاحبة لها و التي تقدم أفضل تنبؤ بالمتغيرات التابع .

نموذج تشيد يسمح بمراجعه كل متغير مستقل بمعزل عن الآخرين لمعرفه إذا كان يمثل مؤشر تنبؤي للمتغير التابع ، و في هذه الدراسة كان المتغير التابع هو امتلاك العميل لبطاقة الولاء بينما المتغيرات المستقلة هي العمر ، و الجنس ، و محل الاقامه من حيث ريف او حضر ، و التعليم وغيرها ، و الهدف من النموذج هو تقسيم المتغيرات المستقلة إلى مجموعات فرعيه لتحديد أكثر المتغيرات تأثيرا إحصائيا ، و يمكن تمثيل هذا النموذج على هيئه جذع شجره يستمر في التفرع من

فرع إلى فرع اصغر ، بداية الجذع تمثل المجتمع بكاملة و الفروع تعبر عن المتغيرات المستقلة .

في المثال الحالي تكون البداية من حمله بطاقات الولاء من نوع ما و تمثل الفروع لمجموعات مختلفة من هؤلاء العملاء و ذلك تبعا للعمر ، او الجنس ، او مستوى التعليم ، الخ ، و يمكن بعد ذلك تقسيم كل فرع إلى مجموعات اصغر ، فإذا كان العمر هو أكثر المتغيرات تأثيرا إحصائيا فانه يمكن بعد ذلك تقسيمه حسب التعليم ، او محل الاقامه ، و في هذه الدراسة وجد أن معظم مستخدمي بطاقات الولاء اقل استخداما لمن هم فوق ٥٥ عاما ، و قد تم أجراء هذه الدراسة بالولايات المتحدة و أسبانيا و تم التوصل لنفس النتائج .

و على هذا الأساس يمكن استخدام نموذج تشيد لتقسيم قاعدة العملاء باستخدام الخوارزميات على أساس احتمالات شراء سلعه او خدمه محدده ، حيث يمكن النجاح في الإبقاء على العميل طالما استطاعت الشركة استيعاب أسباب سلوك الشراء عند العميل ، و في هذا الإطار يمكن أدراك أن بطاقات الولاء لمن هم فوق ٥٥ عاما لا تحقق الزيادة المرجوة في المبيعات من هذه القطاع و ربما تمثل النفقات التسويقية له ضياعا للأموال .

أسئلة للمناقشة

١) اذكر مع الشرح أهميه الفئات الخمسة لأسباب الالتزام .

٢) ناقش المميزات الاساسيه للبرنامج الفعال للإبقاء على العميل في شركتك او جامعتك .

٣) وضح لما يجب أن يسبق برنامج فعال للتوجه بالعميل القيام بتنفيذ برنامج ناجح للإبقاء على العميل ، و ما هي المشاكل الممكنة في حاله البداية ببرنامج إبقاء على العميل ؟

٤) كيف يمكن استخدام أدوات الإبقاء على العميل في شركتك او جامعتك ؟ و هل هناك اى من الاستراتيجيات المذكورة لا يمكن تطبيقها

على منظمتك ؟

٥) في أخر مره شعرت فيها بعدم الرضا من منتج اشتريته هل تقدمت بالشكوى ؟

٦) فإذا لم تشكو ما السبب ؟ و إذا قمت بالشكوى اذكر كيف تم معالجه الشكوى و ما الذي قامت به الشركة لتحسين الوضع ؟

الفصل السادس

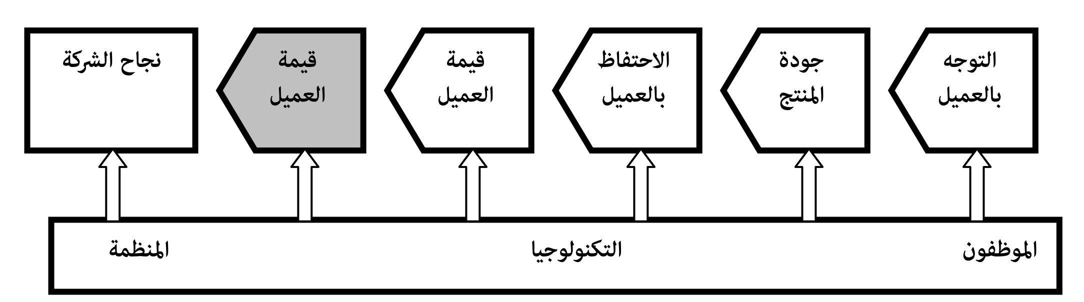
قيمة العميل

أهداف الفصل

- مناقشه مبدأ الصفقة في مقابل مبدأ العلاقة لتحقيق قيمه العميل .
- تقييم نقاط الضعف و القوه لنموذج حساب الإسهام الربحي للعميل .
- شرح حساب تكاليف العملية الموجهة بالعميل .
- مناقشه مفهوم القيمة على مدار حياه العميل .
- دراسة المراحل الثلاثة لنموذج تطوير قيمه العميل .

شكل ٦.١

أساليب تحقيق قيمة العميل



لابد من توفر معلومات حول ربحيه العميل و كذلك سلوك العميل أثناء عمليه أضافه القيمة طالما أن استراتيجيه أداره العلاقات مع العميل حيز التنفيذ، و يمكن للشركة أن ترفع من قيمتها طالما أنها على المدى الطويل تعلم عملائها و يمكنها التأثير على سلوكهم كما أنها تستثمر في العملاء المربحين (راب – ٢٠٠٠ ، ص٨٣ – ٨٤) ، و من غير المعقول أن تنافس الشركة على السعر لكل عملائها فدور الشركة ينصب على التركيز على العملاء المربحين (شميد ، باخ ، استرلى – ٢٠٠٠ ، ص٣٥) retention

أساليب تحقيق قيمه العميل

هناك العديد من أساليب تحقيق العميل كما سنرى بعد قليل ، فالأساس لكل المنظمات تحديد منظور لتعريف القيمة كما ترتبط بالعميل ، بعض الشركات ترى القيمة في زيادة الحصة السوقية لمنتج او خدمه ما لذلك تركز على تحقيق كم كبير من الصفقات لتحقيق سنويات الأداء المستهدفة ، حيث تركز بعض البنوك الاقليميه الصغيرة على هذه النقطة في محاوله لإلحاق الأضرار بمنافسيها الكبار (ولو مؤقتا) ، و على الرغم من ذلك فان منظور أداره علاقات العميل يختلف حيث يفترض أن تركز الشركات على اجمالى ربحيه العلاقات بدلا من التركيز على ربحيه صفقه معينه .

بمجرد التحول من المبدأ الموجه بالصفقة إلى المبدأ القائم على ربحيه علاقات العملاء ، فان هناك رؤى مختلفة لمحفظه الشركة من العملاء ، المبدأ الأول الذي ستناقشه يتعلق بالإسهام الربحي للعميل ثم سنناقش المبدأ المتعلق بحساب تكلفه العملية المتعلقة بالعميل ، و أخيرا سنناقش مفهوم القيمة على مدار حياه العميل .

حساب السهام الربحي للعميل .

ويهدف هذا النموذج لاستنتاج و تقسيم التكاليف و الأرباح و الخسائر و التي يمكن أن تنسب إلى عملاء او قطاعات من العملاء (شولتز – ١٩٩٥ ص١٠٥) هذه النتائج تتم مقارنتها بعد ذلك بالربحية ، و يشير الفائض إلى مدى إسهام العميل في نجاح الشركة ، حيث يحمل كل عميل رقم خاص و يتم تقسيم كافه التكاليف و العوائد المستقبلية وفقا لرقم حساب كل عميل (كوهلر – ٢٠٠٠ ، ص٤٢٣) .

ولا يعد التمييز بين التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة من معايير المحاسبة القاطعة لتحديد إسهام العميل الربحي طالما أن التحليل المستخدم موجه بالمنتج ، فمواصفات العلاقات مع العملاء يمكن أن تخلق تكاليف ثابتة في كثير من الأحيان خلال فتره زمنيه محدده (قائمه الرسوم التي يتلقاها العميل) و التي يجب الاهتمام بها أكثر .

شكل٦.٢

اجمالى فائض العميل للفترة - عوائد غير تامة
= صافى عوائد العميل للفترة - تكلفه المنتجات الخاصة بالعملاء (التكلفة المتغيرة للوحدة حجم المبيعات)
= الإسهام الربحي للعميل (١) - التكاليف الضرورية لأداء العمل (المعدات ، الشحن)
= الإسهام الربحي للعميل (٢) - التكاليف الزيادة الملازمة للعميل (تكلفه حوافز العملاء) التكاليف الفردية الخاصة المرتبطة بالعميل للفترة (مثل مرتب مدير الحسابات الخاصة)، المعاونة الهندسية ، تكاليف البريد ، الفوائد على الديون ، تكاليف الحصول على المعاونة الاعلانيه ، تكاليف أعداد القوائم و التكاليف المماثلة)
= الإسهام الربحي للعميل (٣)

و كما يوضح الشكل فان تكاليف المنتج الموجه بالعميل تختلف من حيث المبدأ عن حساب التكاليف الفردية ، فحساب تكاليف الوحدة المتغيرة تنفذ من خلال حساب إسهام ربحي أحادى الطبقة و هو ما يتم من خلال حساب المنتج،

و هنا يمكن القول أن بدون استغلال الطاقة لابد من انخفاض التكاليف المتغيرة طالما لا يوجد طلب من العملاء ، و فيما يخص نفس الموضوع هناك رأى يرى أن تكاليف المنتج المتغيرة يجب حسمها من اجمالى العوائد ، و عند حساب التكاليف الهندسية و التكاليف الاصليه نجد أن التكاليف الثابتة لا يتسبب فيها العملاء مباشره .

و بعيد عن تقسيم التكاليف هناك بعض النقاط النقدية الخاصة بتقييم و أعداد مبدأ حساب الإسهام الربحي للعميل ، حيث أن المبرر الوحيد لاستخدام هذا المبدأ هو عدم توفر مقاييس تنظيميه للتوجه القوى بالعميل المستهدف ، كما أن هذا المبدأ قد يؤدى إلى قرارات فقيرة عندما تكون التكاليف المرتبطة بالعميل غير مخصصه على أساس مبدأ سببيه التكاليف ، و أخيرا فان تقييم علاقات العملاء يركز فقط على الحاضر و لا يأخذ في اعتباره مده بقاء العميل مع الشركة مما قد يضر بالشركة فهذا العميل الذي يحقق ربحيه عالية قد يستمر لفترة قصيرة مع الشركة .

و بالتأكيد هناك مميزات لمبدأ حساب الإسهام الربحي للعميل فهو يسمح بالتوجيه المركز على القطاعات على أساس المبدأ الموجه بالفئة الاستراتيجية المستهدفة ، كما انه يحقق الشفافية بالنسبة للعلاقة بالإسهام الربحي الخص بالعميل ، كما يمكن استخدامه لتحسين الإسهام الربحي للقطاع ، و من المميزات أيضا انه يمكن استخدامه لتحديد الاستغلال الامثل للموارد المالية ، و أخيرا و على أساس نتائج حساب الإسهام الربحي للعميل يمكن للشركة تقييم ربحيتها الحالية من العملاء و بالتالي يمكن تحديد ما إذا كان الاستثمار المستقبلي في عملاء او قطاعات من العملاء محددين أمر مبرر ، فليس كل العملاء ذوى جدوى من حيث الربحية المستهدفة .

- **حساب تكاليف العملية الموجهة بالعميل**

من سمات هذا الأجراء أن يوزع مناطق وحدات التكاليف على أساس

العمليات الفردية (شولتز – ١٩٩٥ ، ص١٠٩) ، حيث يعتمد على الفكرة الاساسيه لمبدأ الحساب الكامل للتكاليف و لكن يختلف عن الحساب الكامل في أسلوب توزيع التكاليف العامة ، عند الحساب الكامل للتكاليف يتم تقسيم التكاليف العامة و لكن بالنسبة عند حساب تكلفه العملية يتم توزيع التكاليف العامة ، و يتم منح أرقام لكل قسم من أقسام التكاليف الثابتة و العامة ثم يتم تفسير هذه الأرقام مع كل وحده تكاليف خاصة بالعميل ، علاوة على ذلك لابد من تعيين كل أسباب التكاليف المرتبطة بالعمليات و كذلك تحديد قيمه هذه الأسباب ، على سبيل المثال فان العملية يمكن أن تعبر عن معالجه الطلب ، او الشحن ، دفع الفواتير ، او معالجه الشكوى ، و فيما مثال لشرح طريقه الحساب لتوضيح حساب تكاليف العملية الموجهة بالعميل :

شكل ٦-٣

أساسيات حساب تكاليف عملية التوجه بالعميل

العملية : أعداد الفواتير
تكاليف العملية للفترة
الرواتب الرتبطه بالعملية و خصومات الأدوات المكتبية : ٣٠٠.٠٠٠ يورو
حجم العملية للفترة : ٢٠.٠٠٠ فاتورة
معدل تكلفه العملية = تكلفه العملية / حجم العملية = ٣٠٠.٠٠٠ / ٢٠.٠٠٠ = ١٥ يورو
إذا كان نصيب العميل (ا) ١٢٠ فاتورة خلال الفترة فان نصيبه من تكاليف إعداد الفواتير = ١٨٠٠ يورو

على أساس حساب تكاليف معالجه البيانات يمكن للشركة تثبيت و تحسين نظامها الاجرائى ، كما يمكن معرفه عملاء العمليات عالية التكاليف ، و على هذا

يمكن أن تتخلى الشركة عن هؤلاء العملاء لتخفيض التكاليف الثابتة ، و هذا يصبح حساب تكاليف العملية عامل مساعد بالنسبة للاعتبارات الاستراتيجية من خلال توفير الإرشاد ، و هنا يصبح لابد من معرفه استحالة تحديد قيمه العميل بإحساس دقيق (كوهلر – ٢٠٠٠ ، ص٤٢٦) ، فالتركيز الاساسى يكون على محاوله تقسيم العملاء المربحين و تنميه العلاقات معهم.

القيمة على مدار حياه العميل

المناقشات السابقة الخاصة بحساب قيمه العميل كانت تركز على الحاضر حيث لم يؤخذ التجاه المستقبلي للعلاقة مع العميل في الاعتبارات ، في الاعتبار ، في الدراسات الالمانيه فان القيمة على مدار حياه العميل تعنى حساب القيمة على المدى الطويل ، و من سمات حساب قيمه العميل طويلة الأجل انه إلى جانب حساب قيمه العميل على أساس توقعات الربحية او معدل دورات المبيعات على المدى القصير فانه يأخذ في اعتباره أيضا الفترة الزمنية لاتفاق العميل كجزء من الولاء المنتظم (شولنز – ١٩٩٥ ، ص١٩٥) ، حيث يتم دراسة اجمالى طول علاقة العميل من البداية حتى النهاية المتوقعة (كوهلر – ٢٠٠٠ ، ص٤٣٧) .

يتم معرفه القيمة الفعلية للعميل بمساعده طريقه راس المال ، و في هذه الطريقة يتم تقدير جميع العوائد و المصروفات المستقبلية في بداية العلاقة مع العميل كما يتم توقع طول هذه العلاقة على أساس قيم المتوسطات ، و أخيرا يتم حساب كا الأرباح المستقبلية بقيمه اليوم على أساس معدل فائدة الشركة ، كما يمكن اخذ احتمال الحدوث في الاعتبار من خلال ضربه في الأرباح المحتملة ، و كذلك يمكن اخذ احتمال ترك العميل للشركة في الاعتبارات ، **و من النقطة الحالية للتقييم يمكن العمل في اتجاهين :**

- النظر للخلف حيث تستخدم البيانات الحالية لتحديد مربحيه العميل سابق العلاقة ، و هنا يمكن استخدام حساب الإسهام الربحي للعميل .
- النظر للامام حيث حساب القيمة على مدار حياه العميل في توقع قيمه

العميل المحتملة و الناتجة عن الصفقات المستقبلية المستمرة .

كلا الطريقتان شديدتا الارتباط ، الفارق بينهما في أن القيم التي تم التوصل إليها من الماضي يتم حسمها من القيمة المستقبلية ، و عند اى معدل فان القيمة المستقبلية تكون قاصرة على تدفق المدفوعات و على هذا يمكن استنتاج أن هناك مدفوعات محدده للأرباح و التكاليف ، و لتبسيط المواقف نفترض أن كل التدفقات النقدية تستحق في نهاية المدة ، **و فيما يلي معادله حساب قيمه العميل المحتملة :**

ق.ع =

و- ص + (و- ص) س + (و- ص) س +(و- ص) س+...+(و- ص) س

ق.ع = قيمه العميل المحتملة

و = الأموال الواردة

ص = الأموال الصادرة

س = ١+ م حيث م هي المعدل المستهدف

ف = آخر فتره من عمر العلاقة المستمرة مع العميل

و من الناحية العملية فان حساب الأموال الصادرة و الواردة مستقبليا يمثل مشكله عند التنفيذ ، و في نفس الوقت هناك تطورات شديدة الايجابية في الصناعات المختلفة يمكن لمسها مثل انخفاض تكاليف العميل مع طول فتره التزام العميل و كذلك ارتفاع ربحيه المبيعات ، هذا الاتجاه الايجابي يظهر عند حساب القيمة على مدار حياه العميل ، و بالتأكيد فان العمل لحساب الاستثمار متعدد الفترات يؤدى إلى دقه أكثر من العمل على فتره واحده ، لذلك ينصح بمقارنه قيم الماضي مع القيم المتوقعة مستقبلا حتى الوقوف على اى اختلافات و بالتالي يمكن مراجعه تحديد قيمه العميل إذا دعت الحاجة (كوهلر – ٢٠٠٠ ، ص٤٣٧-٤٣٩) .

وفى بعض الصناعات مثل الخدمات المالية فان طول مده العلاقة مع العميل يكون أكثر وضوحا باستخدام النماذج الاحصائيه ، على سبيل المثال في قطاع المصارف التجارية يمكن لمعظم الشركات حساب الحياة الفعلية للقرض و التي تحدد مدى بقاء القرض بدفاتر المصارف من أول منح القرض حتى يتم تسديده ، او أن عقد يبيع الشركة او الأصول الاستثمارية ، او قد يسدد القرض مبكرا، وهناك مثال آخر على استخدام النماذج الاحصائيه لتحديد طول المدة المتوقعة للعلاقة مع العميل في مجال شركات التامين و ذاك باستخدام الجداول الالكتواريه و التي تساعد على التنبؤ بطول مده بقاء العميل عند الأخذ في الاعتبار الظروف المادية .

دوره حياه العميل

يقول جون كينيث جالبريت " الشخص الذي يواجه خطر الإعدام لا يخش الاصابه بنزله برد ، فلا مجال لأزاله شكوك يانويه طالما بقيت الشكوى الاساسيه " ، (جالبريت – ١٩٦٧ ، ص٢٢١) ، عند تحديد القيمة على مدار حياه العميل فان أهم مصادر الشك هي تفكير العميل ، و كما رأينا سابقا كلما استطاعت الشركة استيعاب عملائها كلما كانت قادرة على مفاجاه العميل بالمظاهرالتى تشعر بالرضا عند المقارنة بالمنافسين ، فأسلوب تفكير العميل يحدد سلوكه و السلوك يحدد مباشره طول مده ارتباط العميل بالشركة ، هذه العلاقة تعرف بدوره حياه العميل .

هناك مراحل مختلفة لدوره حياه العميل :

- **المرحلة الأولى** هي مرحله الاكتساب حيث يقرر العميل لأول مره العمل مع شركه معينه .
- **المرحلة الثانية** هي مرحله البقاء و هي المرحلة التي تشمل قدره الشركة على الحفاظ على علاقات مربحه مع عملائها من خلال تلبيه و تخطى توقعاتهم ، هذه المرحلة نوقشت في الفصل الخامس .

- **المرحلة الثالثة** هي مرحله التطوير حيث تسعى الشركة للتوسع في أعمالها مع العملاء الحاليين ، و يمثل ذلك عنصرا أساسيا في تحيق علاقات مثمره مع العملاء .
- **المرحلة الرابعة** هي مرحله التراجع و هي المرحلة التي تتمنى كل الشركات تجنبها ، و أحيانا يكون التراجع أمر لا يمكن تجنبه و هنا يجدر بنا أن نتساءل ما إذا كان التراجع بسبب تغيرات دائمة أم مؤقتة في موقف العميل ، شراء بعض السلع و الخدمات يرتبط بعملاء في مراحل معينه من العمر او التعليم او الدخل ، لذلك فان التراجع هنا لا يعنى رفض الشركة من جانب العملاء و لكنه ببساطه يرجع إلى تقادم سلوك طلب معين .

هذه المراحل لابد من أخذها في الاعتبار عند حساب القيمة على مدار حياه العملاء ، و ليس من الضروري أن يمر العملاء بهذه المراحل على التوالي فقد يتراجع العميل غير الراضي عن التعامل مع الشركة بعد المرحلة الأولى ، في هذه الحالة إذا كانت الشركة قد اهتمت بادراك الفوائد التي يرغب فيها العملاء ربما لم يكن هناك فجوه بين المنتج المقدم و بين ما توقعه العميل ، إذن فان العنصر الاساسى عند حساب القيمة على مدار حياه العميل هو أسلوب تفكير العميل .

و أسلوب تفكير العميل يعرف بأنه كل ما يحمله عقل العميل نحو الشركة (بيرجر – ٢٠٠٦ ، ص١٥٦-١٥٧) و بما أن أسلوب تفكير العميل هو الذي يحدد سلوكه فمن الضروري للشركات المركزة على العميل أن تعي اكبر قدر ممكن من عناصر تفكير العميل ، و لان التسويق يلعب دورا هاما في تشكيل أراء العملاء نحو شركه او منتج معين لذلك يجب أن تكافح الشركات لتحقيق التوازن اللازم لكل عميل فهذا يعنى تآكل إرباح الشركة .

و يمكن تعريف أسلوب التفكير باستخدام العناصر الخمسة التالية :

- الوعي
- الإدراك

- الموقف
- الارتباط
- التأييد

- **الوعي** هو قدره العميل على تذكر العلامة التجارية و عموما بحيث يدرك العميل منتجات و خدمات الشركة .
- **الإدراك** يتعامل مع أدراك العميل لتميزو فوائد نقاط القوه في منتج او خدمه ما ، و هو يؤثر على موقف العميل نحو المنتج او الخدمة .
- **الموقف الايجابي** يعرف بأنه الراى الايجابي نحو الجودة و الرضا من منتج او خدمه .
- **الارتباط** ويتعامل مع مستوى ولاء العميل من حيث العلاقة المستمرة او الارتداد
- **التأييد** و يعنى مدى توصيه العميل بالمنتج او الخدمة لعملاء آخرين .

كل واحد من هذه المكونات قد يكون ايجابي او سلبي او محايد ، فإذا كان هناك موقف ، او أدراك او تأييد سلبي فان ذلك بالضرورة يؤثر على سمعه الشركة ، و أساس اى علاقة مستمرة مربحه هو الثقة لذلك يجب على الشركات أن تبذل قصارى جهدها لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الممكن لكل عنصر من العناصر الخمسة

تطوير قيمه العميل

فيما يخص تحديد قيمه العميل من الضروري حساب الإسهام المال لكل عميل او قطاع من العملاء بطريقه أكثر تميزا ، هنا التحليل يؤدى إلى اتخاذ قرارات جيده بالنسبة للسلوك نحو العملاء ، و يعد مبدأ تطوير قيمه العميل هو أسلوب لتحليل قيمه العميل و استنتاج استراتيجيات العملاء ، **يتكون هذا المبدأ من ثلاثة مراحل كما يتضح مما يلي :**

المرحلة الأولى : حافظه قيمه العميل و رضا العميل

في هذه المرحلة من التحليل يتم تحديد العلاقة بين رضا العميل فيما يخص العملاء او مجموعات العملاء ، هذا العرض يقدم معلومات حول اى العملاء يعود بنفع كبير او قليل على الشركة و إلى اى مدى يشعر العملاء بالرضا عن أداء الشركة .

- في المربع الأول (ا) نجد العملاء مما يشعرون بالرضا من أداء الشركة و كذلك يتم تحقيق قيمه عميل عالية و هذا يمثل الوضع المثالي و يتواجد بهذا المربع (٥٠٪) من العملاء .
- في المربع الثاني (ب) نجد العملاء الذين يشعرون بالرضا و لكنهم يحققون ربحيه قليلة او سلبية للشركة و الهدف من هذه الفئة هو زيارة قيمه العميل و يمثلون (٢٠ ٪) من العملاء .
- في المربع الثالث (ج) نجد العملاء الذين يشعرون بعدم السعادة من أداء الشركة و كذلك يحققون قيمه قليلة للشركة، في هذا الموقف لابد من تحديد إلى اى مدى يجب أن تحاول الشركة أن تتخلى عن هؤلاء العملاء الذين يمثلون (١٠٪) من قاعدة عملاء الشركة ، و في معظم الأحوال من المستحيل عمليا زيادة رضا العميل و كذلك زيادة قيمه العميل ، وذلك يرجع إلى أن زيادة رضا العميل تتطلب زيادة النفقات .
- و في المربع الرابع (د) نجد العملاء ممن يحققون قيمه عالية للشركة و لكنهم غير راضيين من الأداء و هؤلاء يمثلون (٢٠٪) من عملاء الشركة ، و هنا يظهر الخوف من احتمال أن يبحث هؤلاء العملاء عن بديل ، لذلك لابد من زيادة رضا العميل لأعلى درجه ممكنه من اجل تحقيق قيمه العميل .

و قبل تحديد استراتيجيه معينه للعملاء او مجموعات العملاء لابد من معرفه اى المظاهر في السلع و الخدمات تمثل أهميه اكبر للعملاء ، و ما هي التكاليف التي

تحتاجها هذه المظاهر و إلى اى مدى يمكن تقديم هذه المظاهر في أكمل صوره ، هذه الأهداف سيتم شرحها في المرحلتين اللاحقتين في أطار تطوير قيمه العميل .

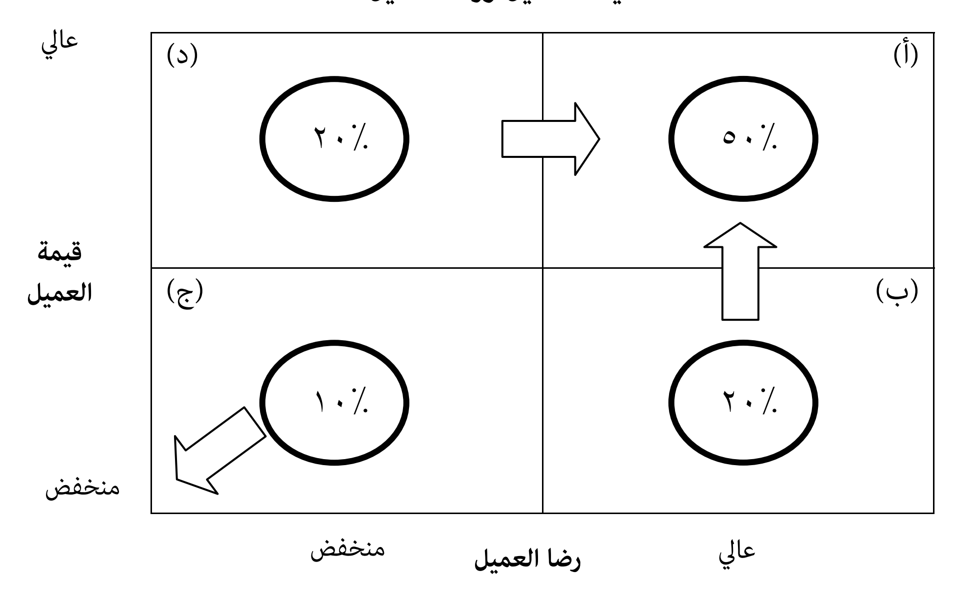
المرحلة الثانية : حافظه أهميه العميل ورضا العميل

في هذه المرحلة يتم أجراء بحث مختلف عن العملاء او جماعات العملاء بالنسبة لاهميه و إرضاء المظهر الفردية للمنتج (شكل ٦-٥) ، و من هذا العرض يمكن استنتاج اى المظتهر تحتاج إلى أجراء تصحيحي ، فالمظاهر التي تعد نسبيا غير هامه للعميل و لكنه راضى عنها فأنها تسمح بتخفيض التكاليف كما يظهر في المربع (ب) ، و عندما تكون المظاهر الهامة للعملاء غير مرضيه لهم كما في المربع (د) فلابد من السعي لزيادة مستوى الرضا .

***

شكل ٦.٤

حافظة قيمة العميل ورضا العميل



شكل ٦.٥

حافظة أهمية العميل ورضا العميل

أهمية العميل	منخفض	عالي
عالي	(د) • **الاستشارات**	(أ) • **أوقات العمل**
منخفض	(ج) • **المطعم**	(ب) • **زمن التوصيل**
	منخفض **رضا العميل**	عالي

في أطار دراسة مشروع تجارى يتضح أن العملاء راضيين عن مستوى الخدمة و لكنها لا تمثل أهميه كبيرة ، بينما يشعر العملاء بعد الرضا عن مستوى الاستشارات و هو ما يمثل أهميه كبيرة للعملاء ، و هنا يجدر أن نتساءل حول إلى اى مدى من الممكن زيادة مستوى الرضا في هذه المنطقة مع القدرة على تنظيم التكلفة بحيث يمكن زيادة قيمه العميل ، و الاجابه على هذا التساءل ستاتى في المرحلة الثالثة .

المرحلة الثالثة : حافظه حصص التكاليف و احتمالات المثالية

عند دراسة التساءل حول امكانيه زيادة رضا العميل و كذلك زيادة او الحفاظ على قيمه العميل ، يظهر ارتباط توزيع التكاليف على المظاهر الفردية باحتمال تحقيق الكمال في مظاهر المنتج

هذا التحليل يمكن تطبيقه على العميل او على جماعه العملاء ، فإذا كان هناك مظهر محدد مهم للعميل لابد من البحث عن أساليب تخفيض التكلفة او زيادة الانتاجيه او كلاهما ، و في إطار الدراسة السابقة الذكر عن المشروع التجاري يتضح أن عدم الرضا عن مستوى الاستشارات قد يكون بسبب افتقاد المعرفة المهنية على مستوى موظفي المبيعات ، و من خلال برامج التدريب لموظفي المبيعات يمكن تحسين مستوى الاستشارات إلى جانب تخفيض التكاليف ، و بالنسبة لهذا المظهر فان احتمال تحقيق المثالية مرتفع نسبيا باعتبار انه سيحصل على حصة كبيرة من توزيع التكاليف على الخدمات المختلفة و هذا ما يظهر في المربع (ا) .

شكل ٦.٦

حافظة حصص التكاليف واحتمالات المثالية

حصص التكاليف	منخفض	عالي
عالي	(د) ● **أوقات العمل**	(أ) ● **الاستشارات**
منخفض	(ج) ● **المطعم**	(ب) ● **زمن التوصيل**

إحتمال المثالية

و في أطار تطوير قيمه العميل يتضح من تحليل العملاء أصحاب القيمة المنخفضة و الرضا البسيط أن الشركة ليست في موقف يسمح لها بتحسين مظاهر المنتج إلهامه للعميل و لكنها غير مرضيه لهم بدون زيادة التكاليف ، و في هذه الحالة يكون الاختبار الوحيد للشركة هو التخلي عن هؤلاء العملاء ، و عموما فان بناء علاقات مهينه بين العملاء و الشركة يضمن أن تحقق الشركة الربحية على المدى الطويل ، و بتنفيذ المراحل الثلاثة المذكورة سلفا يمكن توفير قاعدة واضحة لصياغة استراتيجيات خاصة بالعميل .

وبتحليل المراحل الثلاثة لتطوير قيمه العميل يمكن للشركة البداية في تحديد مظاهر المنتجات و الخدمات التي تسهم في تحقيق أقصى أرضاء للعميل ، و في نفس الوقت تقارن بين هذه المظاهر و بين تكاليف توفيرها إلى جانب احتمالات زيادة الكفاءة في توفير هذه المظاهر للعملاء .

◄ أسئلة للمناقشة

١) هل منظمتك موجهه بالصفقة او موجهه بالعلاقة بالنسبة للتعامل مع العميل ؟

٢) هل تميل شركتك للتركيز على العلاقة و لكنها تعمل وفقا للتركيز على الصفقة ؟ اعرض بعض الامثله .

٣) هل عنصر النظر للامام لنموذج القيمة على مدار حياه العميل يبدو ملائم لشركتك او نظمتك ؟ إذا لم يكن ملائم فما هي الأسباب ؟ ثم اشرح تفصيليا الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق نموذج القيمة على مدار حياه العميل .

٤) ما هي فوائد نموذج حساب الإسهام الربحي للعميل ؟ و هل هناك نقاط ضعف له ؟

٥) قيم نقاط الضعف و القوه في نموذج حساب تكاليف العملية الموجهة بالعميل ، و كيف تخطى نقاط الضعف ؟

٦) اشرح المراحل الثلاثة لنموذج تطوير العميل ، و تأكد من التعليق على العلاقة بين أهميه العميل و رضا العميل و قيمه العميل في أجابتك . كيف يمكن تطبيق هذا النموذج في منظمتك ؟

الفصل السابع

نجاح الشركة

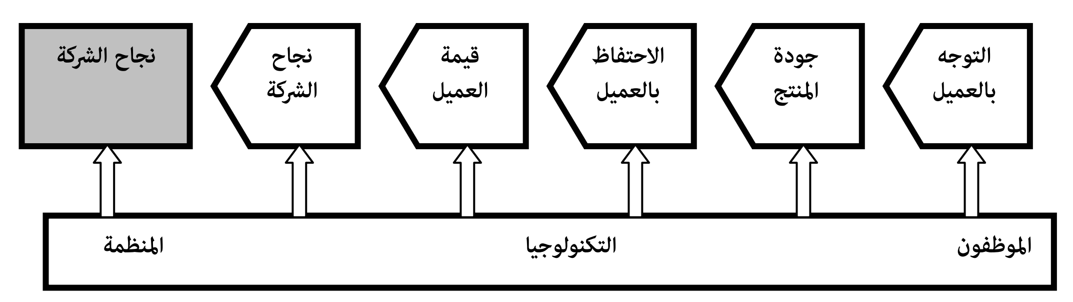
إدارة العلاقات مع العميل وبطاقات النتائج المتوازنة

أهداف الفصل

- إدراك أهمية بطاقات النتائج المتوازنة في تحقيق نجاح الشركة.
- توضيح كيفية ارتباط بطاقات النتائج المتوازنـة بالإسـتراتيجية الدوليـة في الاقتـصاد العالمي.
- دراسة وجهات النظر الأربعة المتعلقة ببطاقات النتائج المتوازنة.
- توضيح نموذج سلسلة القيمة وعلاقته بتحقيق رغبات العملاء.
- مناقشة سلسلة السبب والتأثير في بطاقة النتائج المتوازنة.

شكل ٧.١

نجاح الشركة : بطاقة النتائج المتوازنة



في الفصول السابقة ، وضحنا أن إدارة العلاقات مع العميل هي تكاملية فكل العناصر التي تم مناقشتها تمثل أهمية شديدة لنجاح الشركة ، وطوال مراحل العملية يتضح أن المؤشرات الرقمية الأساسية المرشدة لعملية بناء علاقات مريحة طويلة المدى مع العملاء ويمكن تحديدها خلال هذه المراحل الخاصة بإدارة العلاقات مع العميل ، هذه المؤشرات تتكامل من خلال مفهوم بطاقات النتائج المتوازنة الذي وضعه كابلان ونورتون (١٩٩٧) ، فالتكامل الناجح يشمل توجيه اهتمام خاص بوجهات نظر العملاء مع وجود بعض المؤشرات التفسيرية ، ومن خلال دمج بطاقات النتائج المتوازنة مع إدارة العلاقات مع العميل يمكن للمنظمة اكتساب قاعدة صلبة لتوجيه علاقات مستقرة ومريحة مع العميل وبالتالي تحقيق نجاح الشركة.

بطاقات النتائج المتوازنة :

نشأت نقطة البداية لبطاقة الائتمان المتوازنة على يد كابلان ونورتون من خلال انتقاء التركيز المالي المكثف للنظام الأمريكي للتحكم ، من أمثلة نظام تحليل نسب ديوبونت نسبة العائد على الاستثمار نجد أن المؤشرات المالية المحددة مسبقاً تعد هي القاعدة الموجهة لتقييم وقيادة الإدارة والشركات.

من عيوب المؤشرات المالية أنها موجهة بالماضي وتعاني من التأخير عند الحاجة للاستخدام ، مما يحد من قدرة الشركة على تحليل السبب والتأثير وكذلك المناورة عند مواجهة تطورات سلبية، وعادة ما تجهل الإدارة العليا إذا كانت المعايير المستخدمة في إطار إستراتيجية الشركة سوف تسهم في تحقيق الأهداف ، أما الشركات الموجهة بالمستقبل فتحتاج معلومات مستمرة عن الموقف المالي داخل الشركة وكذلك عن أحداث السوق اللحظية ، ولكن المؤشرات المالية لا توفر كم المعلومات المطلوبة من الإدارة ، ولكن بطاقات النتائج المتوازنة تمثل الحل لهذه المشكلة.

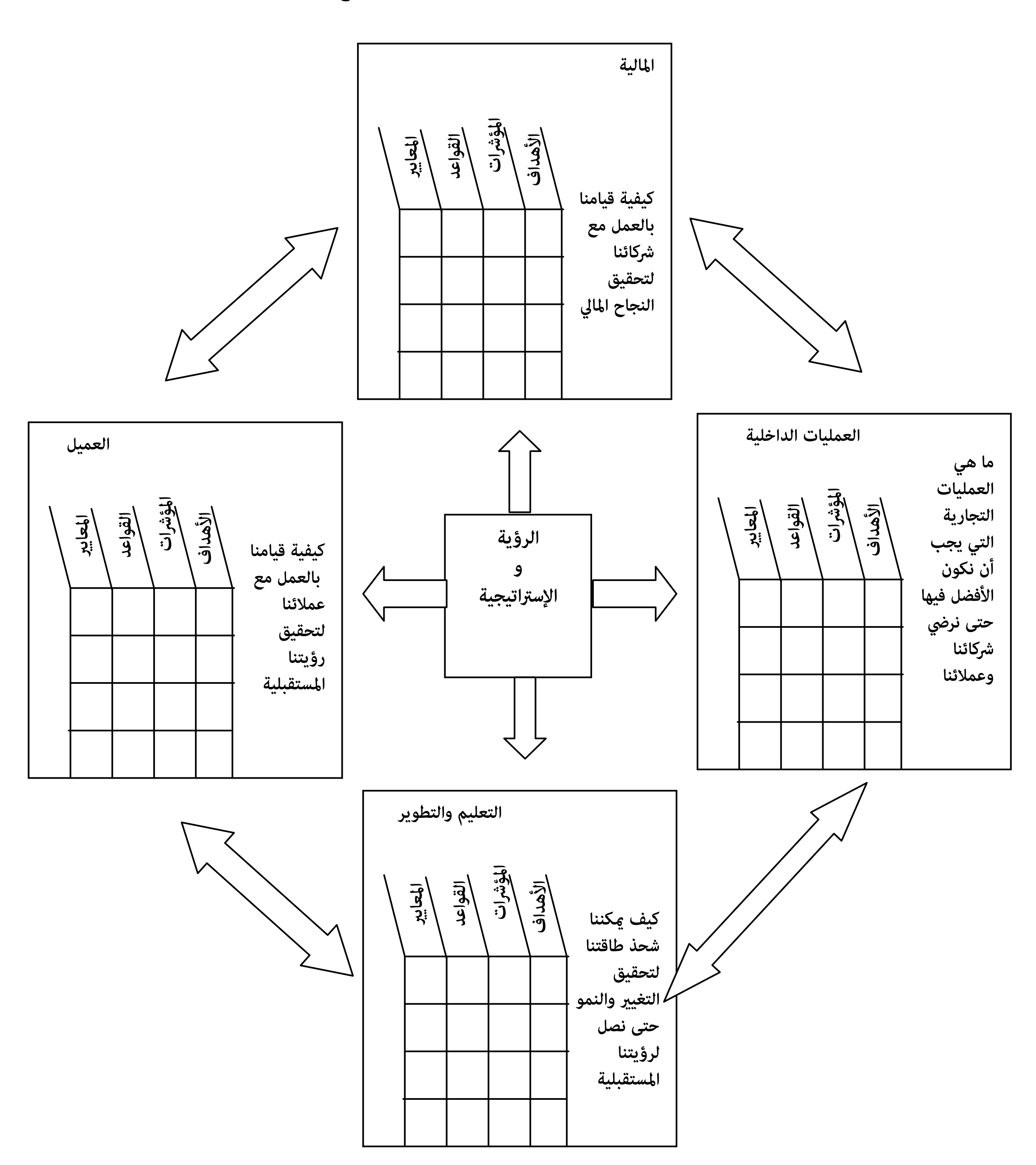
باستخدامها كبطاقة تقييم فإنها تعرض طيف متوازن من المؤشرات التي توفر توجيه مفهوم وواضح للشركة ، فبطاقات النتائج المتوازنة تلحق العوامل المحركة للأداء المستقبلي بالمؤشرات المالية للأداء السابق ، **وفي نفس الوقت فإن الأهداف والمؤشرات تركز على نشاط الشركة وفقاً لأربع وجهات نظر:**

- وجهة النظر المالية .
- وجهة نظر العميل.
- وجهة نظر العمليات التجارية الداخلية
- وجهة نظر التعلم والتطوير.

وجهات النظر هذه هي التي تشكل محتوى بطاقات النتائج المتوازنة

شكل(٧.٢) :

وجهات النظر الأربعة لبطاقة النتائج المتوازنة



أساس فكرة بطاقات النتائج المتوازنة هو رؤية الشركة والتي تتم صياغتها بواسطة إدارة الشركة ويجب أن تجيب عن السؤال التالي :

- **كيف ترى الإدارة الشركة في المستقبل ؟**

ومن هنا يتم وضع إستراتيجية الشركة ويجب التعامل مع هذا الموضوع بحرص شديد حيث أن كل الخطوات المستقبلية تعتمد عليه ، وعلى أساس الإستراتيجية التي تم وضعها يتم تحويل الهداف إلى وجهات نظر مستقبلية واعتمادا على وجهات النظر هذه يتم تحديد المستهدفات والتي يمكن تحديد المؤشرات عن طريقها وغير ذلك من قواعد ومعايير.

- **وجهات النظر الأربعة لبطاقات النتائج المتوازنة:**

♦ وجهة النظر المالية:

وجهة النظر الأولى تشمل الأهداف المالية التقليدية مثل الربحية والنمو وكذلك المؤشرات المتعلقة بها مثل نمو المبيعات والتدفق النقدي ، هذه المؤشرات السنوية والربع سنوية تمثل أهمية كبيرة لتقييم نشاط الأعمال التشغيلية، وعلى الرغم من ذلك لا يجب نقل الأهداف المالية من الشركة إلى وحدات الأعمال الفردية ببساطة فعلى أساس الإستراتيجية يتم تحديد أهداف مالية منفصلة لوحدات الأعمال ، وفي الواقع لابد من وضع الاستراتيجيات على الأقل لثلاثة مستويات داخل الشركة ، فإستراتيجية الوحدة تركز على خط أعمال محدد بدلاً من التركيز على الشركة كلها ، فوحدة الأعمال قد تسعى للريادة في التحكم في التكاليف من خلال إستراتيجية التميز أو من خلال التركيز على قطاع محدد ، وعموماً فإن الاستراتيجيات والأهداف المختلفة تعد ضرورة اعتماداً على مرحلة دورة حياة المنتج بوحدة الأعمال.

ووجهة النظر المالية هي الأساس لوجهات النظر الثلاثة الأخرى مما يعني أن المؤشرات المادية هي الأساس في بطاقات النتائج أيضاً وتتواجد أهداف وقيم القياس المتنقلة الخاصة بكل وجهات النظر في إطار علاقة السبب والتأثير مع

بعضها البعض ، وفي سياق بطاقات النتائج نموذجية الترتيب لابد أن يكون متاحاً رؤية كيفية تؤدي التغيرات داخل وجهات النظر الأخرى إلى بعضها البعض وذلك على أساس قيم الأداء المالية.

- وجهة نظر العميل :

في وجهة نظر العميل يجب على الشركة أن تحدد بوضوح الفئات المستهدفة من العملاء وكذلك الأسواق والتي تعد الأكثر أهمية للأعمال المستقبلية.

وعموماً تتنوع احتياجات العملاء عن بعضهم البعض داخل الأسواق وفئات العملاء المختلفة ، ولذلك الأفضل هو التمييز بينهم من خلال توزيعهم على أساس السعر ، وأداء المنتج ، ووظيفته المنتج ، والصورة أو السمعة ، والخدمة ، وكذلك الوقت ، وبذلك يمكن للشركة تحديد ما الذي يؤثر على قرار العميل بالشراء ، ويمكن من خلال سؤال العميل مباشرة حتى يتم التوصل سريعاً للفئات المختلفة من العملاء.

على أساس تحديد الفئات المستهدفة يتم وضع الهداف والمؤشرات ، وقد توصل كابلان ونورتون إلى أن هناك مجموعتان من المؤشرات ، المجموعة الأولى تشمل ما يعرف بالمؤشرات الأساسية مثل رضا العميل ، الحصة السوقية ، وولاء العميل والتي ترتبط أيضاً مع بعضها من خلال علاقات سببية.

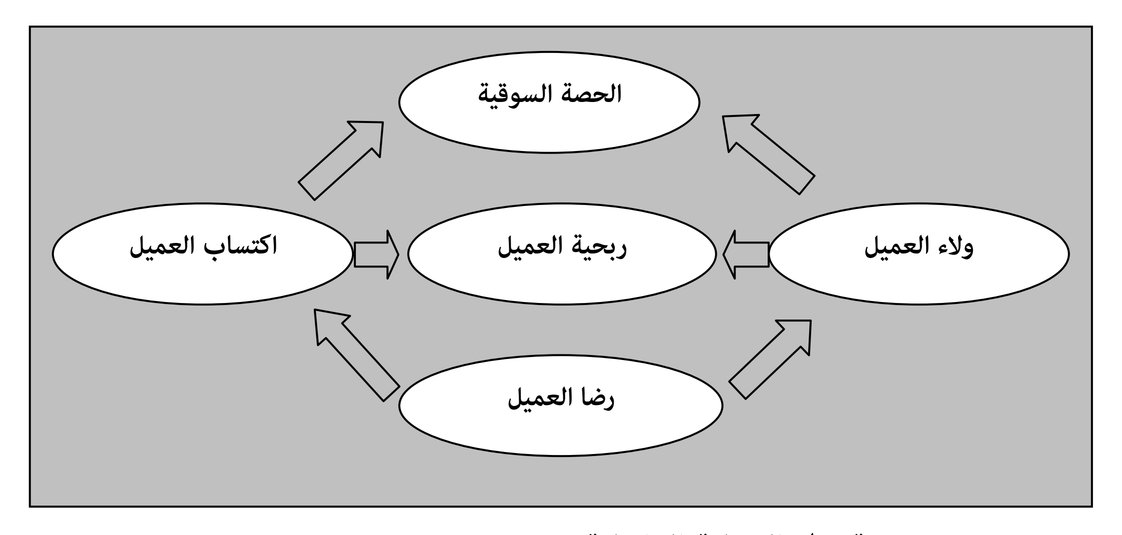
وفي المجموعة الثانية تم جمع كل المؤشرات التي تعرف بمحركات الأداء أو عوامل التميز ، وتمثل أدوات يمكنها أن تحقق التزام أكثر من العميل نحو الشركة وكذلك يمكن من خلالها تحقيق حصة سوقية عالية وإرضاء العميل ، هذه المؤشرات تؤدي وظيفة هامة حيث توضح أن القيم المعروضة تمثل ملخص للخدمات التي تقدمها الشركة للعميل ، ويوضح كابلان ونورتون (١٩٩٧- صـ٦٣) أن هذه القيم تختلف على حسب الصناعة والسوق ولكنها تشترك في بعض الصفات مثل سمات الخدمة ، أو العلاقات مع العميل ، أو السمعة .

ويوضح شكل (٧.٣) العلاقات السببية للمؤشرات الأساسية في وجهة

نظر العميل ، وكما يتضح فإن كل المؤشرات الأساسـية تعتمـد تبادليـاً عـلى بعـضها الـبعض حيث تعبر الطبيعة الدائرية عن غياب التتابع في الخطوات لتحقيق أي هدف .

شكل (٧.٣)

العلاقة السببية للمؤشرات الأساسية في وجهة نظر العميل



♦ وجهة نظر العملية الداخلية :

تركز وجهة النظر على العمليات التشغيلية للشركة لذلك تمثل أهمية خاصة فالكثير من الشركات بدأت مؤخراً في إعتبار العمليات الخالقة للقيم خلال حسابها لتكاليفق العمليات ، لذلك تعد التكاليف الخاصة بالعمليات ذات بشفافية ويمكن الوصول إلى الاستنتاجات بفعالية وكفاءة .

ما هي الأفكار الجديدة التي تقدم بطاقات الأداء المتوازنة عند التركيز على العملية ؟

الأفكار التقليدية تركز على تعريف وتحسين وضبط العمليات الموجودة فعلاً ، وبالتحليل الدقيق يمكن التوصل إلى العمليات التي لا تسهم في خلق القيمة وبالتالي يمكن إزالتها ، ويكمل مبدأ بطاقات النتائج هذه الفكرة حيث يقدم استعداد لإيجاد عمليات جديدة ضرورية للإنجاز المثالي لمعايير العملاء وحملة الأهم ، ويتم تحديد هذه الأهداف بناءاً على وجهتي النظر السابقتين حيث تشكلان أساس وجهة نظر العملية الداخلية.

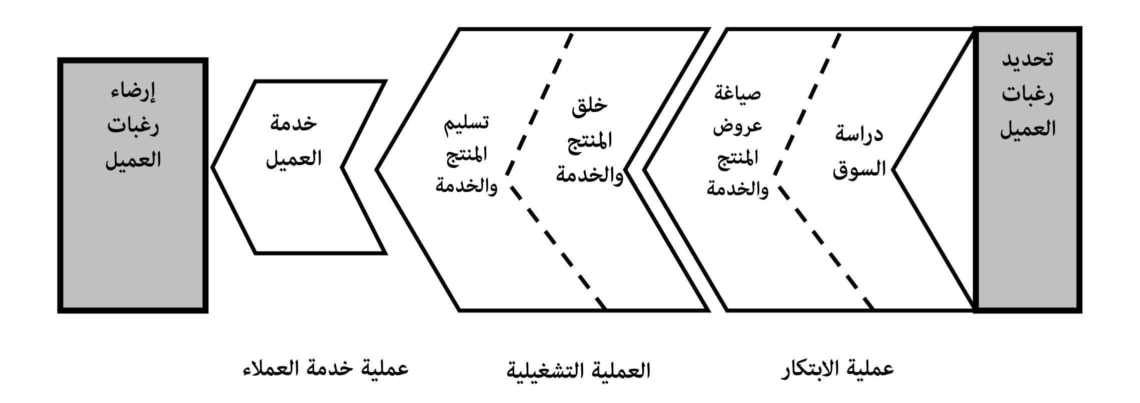
ويركز كابلان ونورتون (١٩٩٧ ، ص٩٠-٩٢ – ص٩٧-١٠٢) على أن

من الممكن توجيه أهداف و مؤشرات وجهة نظر العملية الداخلية نحو إرضاء توقعات حملة الأسهم والعملاء ، هذه العملية التدرجية من أعلى لأسفل يمك أن تعكس نماذج تشغيل جديدة لتعزيز الأعمال ، حيث تدعم الإدارة في تحديد العمليات الضرورية لتحسين الأداء بالنسبة للعملاء وحملة الأهم ، وفي هذا السياق يجب صياغة الأهداف والمؤشرات من خلال الجانب الخاص بوجهة نظر العملية الداخلية في إطار بطاقات النتائج المتوازنة ، وذلك يضمن تنفيذ إستراتيجية الشركة بنجاح.

وكما يتضح في شكل (٧.٤) إثناء عملية الابتكار يتم تحديد السوق وكذلك صياغة عروض المنتجات والخدمات ، وكما ذكرنا في الفصل الأول فإن إحدى مكونات بناء إستراتيجية عاملة ناجحة هو تحديد قدرات متميزة للمنظمة ، وخلال عملية الابتكار لابد من تحديد أي الأسواق يمكن العمل من خلالها وأي المنتجات يتم تقديمها بناءاً على القدرات المتميزة التي تم تحديدها ، وخلال العملية التشغيلية يتم خلق المنتج نفسه وكذلك طريقة تسليم المنتج أو الخدمة ، كما أن المكونات الأخرى للإستراتيجية الدولية وهما مدى العمليات ونشر المارد يتم تحديدهما في هذه المرحلة، أما المرحلة الأخيرة لنموذج سلسلة القيمة تضم عملية خدمة العملاء وفي هذه المرحلة تهتم الشركات بتقديم السلع بتقديم السلع والخدمات التي تشبع رغبات العملاء.

شكل (٧.٤):

النموذج الشامل لسلسلة القيمة



♦ وجهة نظر التعلم والتطوير :

وجهة النظر هذه ذات طبيعة مستقبلية وتركز على الشركة من حيث أنها منظمة تنمو وتتعلم وتتكون من روابط بين الموظفين والأنظمة والعمليات ، وهذا يمثل ميزة تنافسية قابلة داخل الاقتصاد العالمي ، الهدف هنا بناء منظمة تقدم معايير عالية للاتصالات والمعلومات.

وتدعم بطاقات النتائج المتوازنة هذه العملية من خلال وضع أهداف ومؤشرات تصف أداء ومجهود الشركة ، وإلى جانب هذا يؤكد كابلان ونورتون (١٩٩٧، صـ ١٢١ - ١٢٣) أن هناك ثلاثة مكونات مركزية عند تنفيذ التقرير المتوازن :

١) المجهود المحتمل للموظف أو هيئة الموظفين .

٢) القدرة الممكنة لأنظمة المعلومات .

٣) الحفر والتقويض والتوجه بالهدف .

وقبل تحديد المؤشرات الخاصة بوجهة نظر العميل هناك ثلاثة مؤشرات

محتملة يمكن عرضها :

- رضا العميل - ثقة الموظفين. - إنتاجية الموظف.

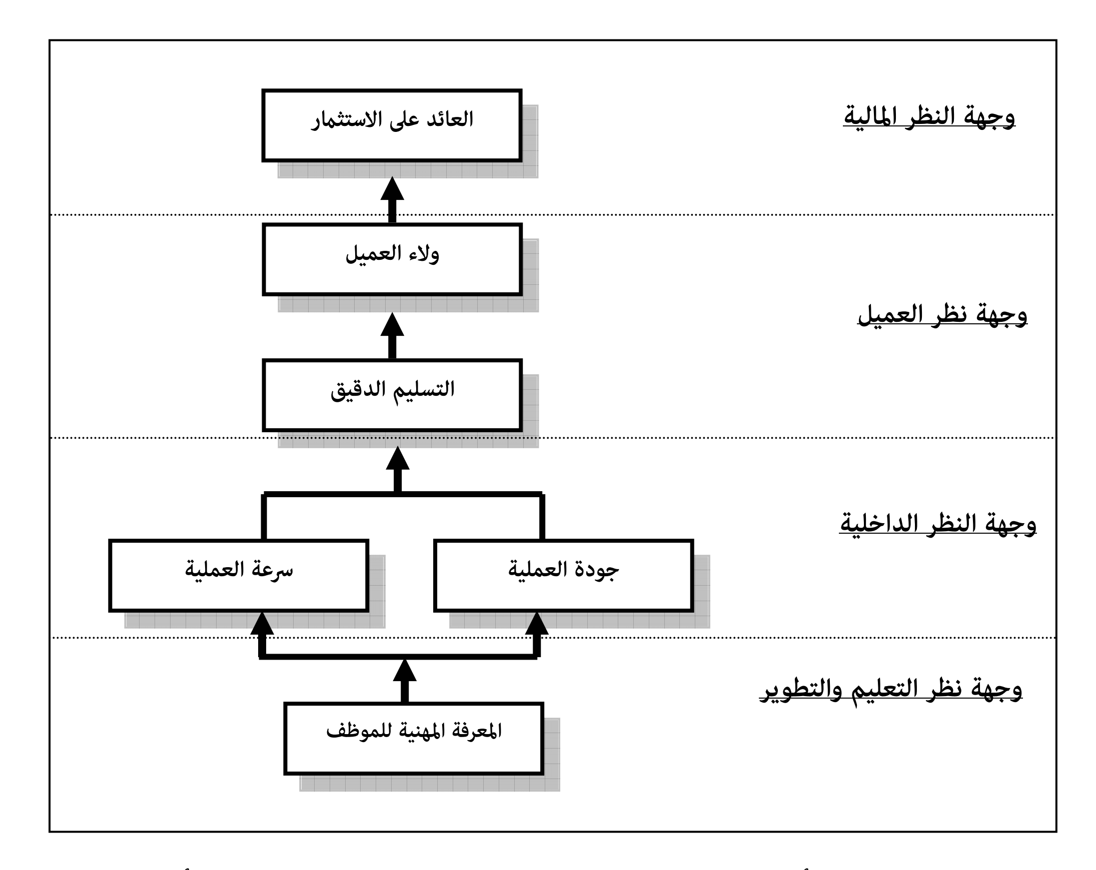
تحديد هذه المؤشرات والتي تعتبر مؤشرات أساسية لوصف الأداء يمكن أن يتم على أساس إجراء دراسات على الموظفين ، من خلال متابعة معدلات دوران الموظفين ، أو من خلال ربحية الموظف .

وهناك عنصراً آخر لوجهة نظر التعلم والتطوير وهو أنظمة المعلومات وعلى الرغم من صعوبة قياسها إلا أنها تمد الموظفين برؤية شاملة وواضحة عن العملاء ، العمليات الداخلية ، وكذلك النتائج المالية للقرارات ، وكما ظهر في الفصول السابقة فإن أهم شيء عند التوصل لمعلومات سابقة حول العملاء هو عدم التركيز على مجرد تحليل الماضي ولكن أيضاً التنبؤ بما سيحدث في المستقبل.

معنى علاقة السبب والتأثير :

كل المؤشرات في بطاقات النتائج المتوازنة تشترك في علاقة السبب والتأثير مع بعضها البعض وذلك حتى يتم تنفيذ الإستراتيجية التكاملية الناتجة عن ذلك بنجاح وفعالية ، على سبيل المثال فإن مؤشر مثل العائد على الاستثمار يعتبر مؤشراً لوجهة النظر المالية ولكنه متوقف على رضا العميل لذلك يعبر مثل العائد على الاستثمار عن وجهة نظر العميل ـ ويتأثر رضا عميل بمعايير جودة المنتج والمؤشرات المرتبطة بالجودة تعد جزءاً من وجهة نظر العميل الداخلية ، والمستوى العالي للجودة بدوره يمكن أن ينتج من التدريب المكثف للموظفين وهذا المحور يخص وجهة نظر التعلم والتطوير.

شكل (٧.٥) : سلسلة السبب والتأثير في بطاقة النتائج المتوازنة



وتقوم الفكرة الأساسية لبطاقات النتائج المتوازنة على خلق هيكل يربط بين الأهداف والمؤشرات مما يحقق نظام تكاملي ، فإذا لم تصنف الأرقام المالية الجديدة للتوقعات فإننا نبحث عن الأسباب في وجهة نظر العميل ، أو وجهة نظر العملية الداخلية ، أو حتى وجهة نظر التعلم والتطوير.

ويحذر كابلان ونورتون (١٩٩٧ صـ ٢٨ : ٢٩ ، صـ ١٤٧ : ١٤٩) من أن المبادئ الإدارية الحالية مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة لا تمتلك أي علاقة بالأداء المالي وبالتالي تنتهي داخل ذاتها ، فإذا لم تحقق الشركة أي نجاح من البرامج المستخدمة فهذا قد يؤدي إلى الإحباط ، لذلك من الضروري ربط

مقاييس خاصة بمجال الأعمال الداخلية مع النتائج سواء كانت سلبية أو إيجابية، وهذه هي الطريقة الوحيدة لتحقيق عملية تعلم بناءة.

◄ أسئلة للمناقشة :

١) أشرح كيف تعزز بطاقات النتائج المتوازنة قدرة الشركة على خلق إستراتيجية عالمية ناجحة ، ثم أدرس كيف تعد بطاقات النتائج المتوازنة هي الأكثر علاقة لإدارة العلاقات مع العميل.

٢) ناقش سلسلة القيمة من حيث ارتباطها بعناصر الإستراتيجية العالمية ، ثم اختار منتج أو خدمة ووضح كيف يمكن استغلال عمليات الابتكار والتشغيل وخدمة العملاء لتحقيق رغبات العميل المستهدف .

٣) باختصار أذكر عناصر برنامج إدارة العلاقات مع العميل الناجح الخاص بمنظمتك ، تأكد من التعليق على كل فصول الكتاب من خلال إجابتك .

٤) أشرح أسباب اعتبار وجهة النظر المالية لبطاقات النتائج المتوازنة هي الأساس الذي تقوم عليه وجهات النظر الأخرى ، وأشرح كيفية اعتماد العناصر الأربعة على بعضها البعض لبلوغ النجاح.

٥) ابتكر بطاقة نتائج متوازنة عالمية المستوى لمنظمتك ، وتأكد من وجود وجهات النظر الأربعة عند التحليل.

الفصل الثامن

التحديات التي تواجه الإدارة

علاقات العميل العالمية

أهداف الفصل

- مناقشه التحديات التي تواجه جهود تنفيذ إدارة ناجحة للعلاقات مع العميل .
- دراسة سمات برنامج إدارة التغيير الفعال .
- مقارنة المبدأ التنازلي للرعاية التنظيمية بالمبدأ التصاعدي .
- دراسة الاستراتيجيات الدولية والمميزات التنافسية المتناغمة مع إدارة العلاقات مع العميل .

التحديات الأساسية التي تواجه جهود تنفيذ إدارة ناجحة للعلاقات مع العميل :

في هذا الفصل الختامي يسعى المؤلفون لمناقشة التحديات الحالية والمستقبلية فيما يخص تنفيذ نظام ناجح وعالمي لإدارة العلاقات مع العميل إلى جانب المشكلات الأساسية التي تواجه تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل على المستوى المحلى؛ وبما أن الجهود الآساسى لهذا الكتاب هو المديرون التنفيذيون للشركات سواء الآن أو في المستقبل وكذلك المحاضرون فان مناقشة بعض القضايا التي كانت تمثل مشاكل أمام الآخرين بعد علاج جيد للمساعدة في ضمان عدم تكرار مثل هذه المشاكل منذ تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل يبلغ ٨٠ مليار دولار على المستوى الحالي وهو يمثل أكثر من ثلاثة أمثال ما كان ينفق من خمسة أعوام ؛ ولكن المدهش أن أكثر من ثلثي المشروعات القائمة على فكرة إدارة العلاقات مع العميل مع العميل تفشل في تحقيق أهدافها (كالى ٢٠٠٤) .

وهذا يدعونا للتساؤل حول أسبا فشل تطبيق إدارة العلاقات مع العميل في تلبية توقعات الشركات ؛ ويكمن التوصل للإجابة من المقولة التالية للفيلسوف الدانمركي سورين كيركيجارد :

- أفترض أن هناك طيار استطلاع أجتاز كل الاختبارات بامتياز ولكن ذلك عند البحر ؛ وتخيل أنه يقود في جو عاصف مع العلم أنه يعرف كل شيء قد تعلم ولكنه لا يعلم كم هو مرعب استخدام الملاح في الظلام الحالك وغياب النجوم ولا يعلم الإحساس بالعجز الذي يأتي عندما يجد الطيار عجلة القيادة والرياح تتلاعب بها بين يديه ؛ باختصار هو لا يعلم التغيرالذى يطرأ على العالم بشيء عندما يضطر لتطبيق علم معرفته .

وكما ناقشنا في الفصل الأول فان أساس نجاح أي مشروع تجارى في زمن العولمة هو تحقيق ميزة دائمة ؛ وكما يتضح من الفصول السابقة فان بناء علاقات

مربحة مع العمـلاء والحفـاظ عليهـا تعتـبر ميـزة تنافـسية ؛ فـالمنظمات التـي تـنجح إدارة العلاقات مع العميل هي التي تشمل تعاون واسع بين الوظـائف ؛ كـما أن التنفيـذ النـاجح لإدارة العلاقات مع العميل يركز جهود الشركة في تعلم كيفية إدراك المعرفة المطلوبة بنجاح للاحتفاظ وتنمية وإسعاد عملائها ؛ وكما يتضح من الاستشهاد السابق فان المـنظمات التـي تفـشل في تنفيـذ إدارة العلاقـات مـع العميـل هـي المـنظمات الغـير قـادرة عـلى تحويـل الملاحظات التافهة إلى استراتيجية واقعية للشركة.

وعلى مدار السنوات القليلة الماضـية هنـاك وفـرة مـن المقـالات والنـشرات المتعلقـة بأخطاء تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل ؛ ومن أشهى أسبا هذه الأخطاء ما يلي :

- إدارة التغيير غير الفعالة .
- غياب دعم الإدارة العليا .
- غياب رؤية العميل .
- غياب الوعي بالقيمة على مدار حياة العميل .
- غياب فرق العمل العابرة وظيفيا عند التنفيذ والتخطيط .
- اعتبار إدارة العلاقات مع العميل على أنها تكنولوجيا .
- التنفيذ الطويل والمكلف .
- التقليل من الصعوبات التي تواجه البحث عن البيانات وتكامل البيانات.

معظم هذه المشكلات سبق مناقشتها في الفصول السابقة ؛ فالفصل السادس ينـاقش القيمة على مدار حياة العميل ؛ أما الفصلين الثاني والخامس فيناقشان القضايا بالبحث عـن البيانات وتكامل البيانات ؛ أما أول مشكلتان فيمثلان أكثر أسباب المشاكل عند تنفيـذ إدارة العلاقات نع العميل فهـما أسـباب جذريـة للفـشل ولـذلك سـوف تنـاقش هـذين الـسببين بإسهاب فيما يلي :

إدارة التغيير غير الفعالة :

تعـرف إدارة التغيـير بأنهـا اسـتراتيجية داعمـة للتحـولات الشخـصية والتنظيميـة (بيتهوف – ٢٠٠٦ ؛ ص٤٨) هذا الدعم يجب تركيزه على التغيير الثقافي وكـذلك التكنولـوجي وهذا ما يمثل مشكله تنفيذية أساسية على مستوى الـشركة ؛ فالعديـد مـن الـشركات التـي تعتبر إدارة العلاقات مع العميل كتكنولوجيا تكون عـلى اسـتعداد لتقـديم بـرامج تدريبيـة لاستخدام النظـام الجديـد و لكنهـا غـير مـستعدة لمعالجـة العوامـل الثقافيـة التـي يمكنهـا التصدي للنجاح داخل المنظمة ، احد هذه العوامـل هـو رفـض بعـض المـوظفين لامـتلاك شيء جديد او مبتكر داخل المنظمة فإذا كان اشتراك الموظفين في عملية إدخال نظام إدارة العلاقـات مع العميل يوفر الفرصة لتحقيق النجاح إلا انه مـن الـصعب إشراك جميـع المـوظفين في هـذه العملية لذلك هناك حاجه لتقليل الاعتراضات الاوليه المصاحبة لاى تغيرات تحدث .

و من العوامل المؤثرة عند تنفيذ إدارة ناجحة للعلاقـات مـع العميـل نجـد النمـوذج الادارى للمـديرين عـلى المـستوى الإشرافي ، فعـلى الـرغم مـن الـرفض المـلازم للتغيـير مـن الموظفين فان هذا الرفض قد يتفاهم على حسب النموذج الادارى داخـل وحـدة الأعـمال ، فالمدير الذي اعتاد على لوم موظفيـه عنـد الفـشل في تطبيـق إدارة العلاقـات مـع العميـل بالصورة اللازمة قد يواجه رفض اكبر لتنفيذ التغيير المطلوب .

و بما أن الشركات تعتبر العنصر البشرى احد أهـم أصـولها لـذلك فـان الفـترة اللازمـة لتعود الموظفين على النظام الجديد يؤدى إلى زيـادة احـتمالات الفـشل ، و هنـا قـد يتـذكر بعض القراء مقولة دبليو ادوارد يمنح مؤسسة مبدأ إدارة الجودة الشاملة " لا مجال لعتـاب او لوم قوة العمل داخل بيئة الجودة" و باعتبار ارتباط الجودة بإرضاء العميل فهـذا يعنـى رفض مثل هذا النموذج الادارى السابق ذكره عند تطبيق إدارة العلاقات مع العميل .

و مـن مظـاهر نجـاح برنـامج إدارة التغيـير نجـد المبـادرات التـسويقية الداخليـة،

يجب على الشركة التخطيط لبيع رؤية التغيير داخل الشركة لموظفيها بأقصى سرعة ممكنة تضمن أقصى مستوى من القبول لبرنامج إدارة العلاقات مع العميل (كالى ٢٠٠٤) ، و كما ناقشنا سابقا فان فوائد التركيز على رغبات وأمنيات العملاء واضحة وضوح الشمس و خاصة عند التفكير في البدائل التي تواجه الشركات غير المتوجهة بالعميل و ما قد تعانيه من نتائج مدمرة .

من منا سيبقى على ولائه لشركة إذا لم يعامل باحترام و تم تجاهل الآراء الباعثة للتحسن ؟ نفس هذه الفكرة يجب تطبيقها على الموظفين حيث يمكنهم عرقلة او تحطيم المبادرات الخاصة بإدارة العلاقات مع العميل ، فبرنامج التسويق الداخلي لابد أن يسير خطوة بخطوة مع عملية تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل .

وسعيا نحو توصيل الرسالة بفعالية من خلال برنامج إدارة التغيير لابد من استغلال مزيج من العوامل الاجتماعية و التنظيمية و الفردية للعمل على زيادة المنفعة المدركة من النظام للموظفين و كذلك زيادة السهولة عند استخدام التكنولوجيا الحديثة (افلونيتس و باناجوبولوس – ٢٠٠٥ ، ص ٣٥٥ : ٣٦٨) و تشمل المنفعة المدركة قدرة الموظف على رؤية قدرة التكنولوجيا الحديثة على زيادة حجم المبيعات ، و كلما أمكن إمداد موظفي المبيعات ببيانات عن التاريخ الشرائي للعملاء كلما كان تقبل التكنولوجيا الحديثة أسرع ، كما أن أحساس الموظفين بسهولة استخدام النظام الحديث يساعد على تقبل هذا النظام .

تتعلق العوامل الاجتماعية بالتأثير على أداء الموظفين الناتج من المشرفين ، و الزملاء ، و المنافسين ، فإذا أمكن للمبادرات التسويقية الداخلية تحسن القاعدة المعرفية للموظفين ربما كانت هناك أسباب اقل لرفض النظام الجديد ، أما العوامل التنظيمية المساعدة على نجاح برنامج إدارة التغيير لابد أن تشمل التدريب الكافي لكل الموظفين على كيفية استخدام النظام الجديد ، حيث يجب تدريب المديرين على التعامل مع اعتراضات الموظفين و كذلك على الطرق المساعدة على ازدهار عملية

التعلم الإبداعية ، كما يجب أن يتلقى الموظفين تدريب مشابه لخلق المستوى المطلوب من الثقة ، و أخيرا فان العوامل الفردية تشمل إدراك الشركة لخبرة موظفيها بالحاسب الالى إلى جانب اتجاهاتهم الإبداعية ، لذلك يجب أن تشمل البرنامج الناجح لإدارة التغيير وضع توقعات صحيحة لاستخدام الموظفين ، و زيادة مستوى مشاركة المستخدم المبكر ، و أخيرا توفير التدريب الكافي لكافة الموظفين .

و قد أوضحت دراسة أخرى أن التنفيذ الناجح لإدارة العلاقات مع العميل يتطلب الربط بين نموذج الإدارة و العوامل الاجتماعية و الهيكلية داخل المنظمة (اوسارينخوى ، و ببنانى – ٢٠٠٧ ، ص ١٣٩ : ١٦٤) حيث يرى المؤلفون أن الأبعاد الاساسيه لتنفيذ استراتيجية إدارة العلاقات مع العميل تتلخص في الهيكل ، و الهيئة ، و الشكل ، و الأنظمة ، و الخطط ، فأكثر الهياكل ملائمة هو الهيكل المعتمد على الفرق المشكلة من مختلف الوظائف ، و هذا البعد يقودنا إلى البعد الثاني و هو الهيئة فكما علمنا يمكن لموظفي الشركة دعم او إعاقة اى جهود استراتيجية ، أما البعد الثالث فهو شكل الإدارة و التي حجر أساس في نجاح المنظمة ، و البعد الرابع هو الأنظمة مثل أنظمة إدارة سلسلة الإعداد ، وأنظمة تنفيذ الأوامر المعتمدة على العميل ، أما البعد الأخير فهو الخطط و التي تشمل البرامج الداعمة إطار العلاقات مع العميل مثل برامج الولاء ، و كذلك الاتصالات التسويقية الداخلية و الخارجية و التي تقدر العلاقات بين الشركة و العميل .

و في إيجاز لعملية إدارة التغيير هناك دراسة ألقت الضوء على أن الشركة تواجه العديد من مستويات رفض التغيير خاصة في حالة غياب فرق العمل المشكلة من مختلف الوظائف عند تحديد العمليات المتأثرة بإدارة العلاقات مع العميل (بوهلينج – ٢٠٠٦ ، ص ١٨٤ : ١٩٤) ، فأقسام المبيعات ، و التسويق ، و التحويل داخل الشركة تمتلك أهداف مختلفة و شعور مختلف نحو كيفية إرضاء العميل ، فعند بداية العمل على مشروع قائم على إدارة العلاقات مع العميل لابد من مراجعة كل العمليات داخل المنظمة لتحديد اى العمليات أكثر تأثرا

بالتكنولوجيا الحديثة ، المنظمات الموجهة بالعميل لابد أن تجمع اكبر قدر من البيانات عن العملاء و كذلك تحديد نقاط التواصل بين العميل و الشركة ، و هنا لابد أن تعلم أن المشكلة الأساسية التي تواجه نجاح برنامج إدارة العلاقات مع العميل تتمثل في ربط هذه الاستراتيجية الحديثة مع الاستراتيجية التسويقية للشركة ، و هذا يتطلب التزام قوى من المستويات الإدارية العليا بالمنظمة .

غياب دعم الإدارة العليا :

يقال أن إدارة العلاقات هي عملية تنفيذ إدارة العلاقة (اوسارينجوى ، و بينانى – ص ٢٠٠٧ ، ص ١٣٩ : ١٦٤) ، و لكن من ناحية أخرى فان الوسائل لا تبرر النتائج ، فإذا حاولت الشركة تحقيق التوجة بالعميل و لكنها تعثرت في ذلك فلابد أن يظهر اثر ذلك على العميل ، فالهدف من تطبيق إدارة العلاقات مع العميل هو تحويل التركيز من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة العميل .

و كما اشرنا سابقا يجب على قادة المنظمة إدراك حقيقة رفض البشر للتغيير عموما فهذه هي أولى خطوات النجاح في تطبيق إدارة العلاقات مع العميل ، و هذه العملية يجب تطبيقها تنازليا من القمة إلى القاع و إلا واجهت الفشل (كالى – ٢٠٠٤) ، حيث يجب على الإدارة العليا عقد اجتماعات لتسكين المخاطر مبكرا بقدر الامكان فإذا استطاعت الإدارة العليا استيعاب الخطورة في حالة عدم التركيز على وجهة نظر العميل يمكنها بالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ، و تشير الدراسات أما العمل التصاعدي من الأسفل إلى القمة يميل إلى النواحي الخططية أكثر و بدلا من اعتبار إدارة العلاقات مع العميل أداة استراتيجية فانه يعتبرها مجرد تكنولوجيا او أداة مبيعات .

إذ كان التأييد لإدارة العلاقات مع العميل ياتى من الإدارة العليا فهذا يعنى الأهداف سترتبط بالمنافع الملموسة على مستوى المنظمة و ليس بالمستويات الأضيق ، هذه الأهداف الخططية يمكن أن تتعارض مع أهداف جماعة أخرى ، على سبيل المثال إذا اعتبرنا أن إدارة العلاقات مع العميل مجرد تكنولوجيا فهذا يعنى

أن البيانات التي يتم الحصول عليها ليس الغرض منها تحسين المنتجات و الخدمات المقدمة للعملاء و لكن الغرض مجرد جعل المنظمة أكثر كفاءة ، و على الرغم من أهمية السعي المجرد نحو تحقيق الكفاءة إلا أن ذلك لا يجب أن يكون على حساب العميل .

و في إطار الارتباط بإدارة الجودة الشاملة لا يجب ربط أهداف برنامج إدارة العلاقات مع العميل إلى مجرد تحقيق فوائد ملموسة تجاريا و لكنها يجب أن تكون قابلة للقياس أيضا ، لذلك فان المبدأ التنازلي هو الأكثر قدرة على دمج أهداف العملاء و الموظفين لتحقيق المكاسب من الحصة السوقية إلى جانب زيادة القيمة لحملة الأسهم ، بينما المبدأ التصاعدي قد فشل في تحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل و التطلعات قصيرة الأجل (بوهلينج – ٢٠٠٦ ، ص ١٨٤ : ١٩٤) ، و كثير ما ترتبط هذه الأهداف بالتكاليف و تكون برامج إدارة العلاقات مع العميل المدعومة من الإدارة العليا أفضل توظيفا لصناعة القرارات الهامة .

مع بداية المراحل التخطيطية الأولى و حتى بعد التنفيذ يجب على الشركات الموجهة بالعميل أن تمتلك معلومات صحيحة عن أرباح و تكاليف خدمة عملائها ، و على الرغم من دراسات التكاليف القائمة على النشاط يمكنها أن تحدد محركات التكاليف إلا أن دخل الإدارة العليا مطلوب لضمان توحد كل الجهود بالشركة ، كما أن الإدارة العليا تقع في موقع أفضل لضمان التحكم في التكاليف سواء خلال او بعد إتمام العملية الجديدة .

و الواضح الآن أن التزام الإدارة العليا أمر ضروري لتحقيق النجاح ، هذا إلى جانب أن برنامج إدارة التغيير الفعالة هي الأسباب الرئيسية لنجاح مبادرات إدارة العلاقات مع العميل في الفترة الأخيرة

قرار شراء تكنولوجيا إدارة العلاقات مع العميل

بعد مناقشه الأخطار الأساسية المرتبطة بتنفيذ إدارة العلاقات مع العميل ، من الجدير أن نناقش أفضل الطرق المتاحة للمديرين عند اختيار تكنولوجيا إدارة

العلاقات مع العميل التي يمكنها تحقيق احتياجات منظماتهم ، و كما أوضحنا من قبل فان الخطوة الأولى هي تحديد متطلبات إدارة العلاقات مع العميل و كذلك أهداف شركتك ، و بما أن اعتبار إدارة العلاقات مع العميل مجرد تكنولوجيا هـو احـد الأخطـار الأساسـية عنـد التنفيذ فيجب عدم اعتبارها أيضا الحل الامثل لجميع المشاكل الإدارة .

ويجب إدراك أن القرار الخاطىء يؤدى إلى نظام مكلف و لا يعمل بكفاءة مما يؤدى إلى العجز في تلبية احتياجات الشركة ، و لتحقيق أفضل فهـم لاحتياجـات المنظمـة بكاملهـا لابد من تمثيل كل الوظائف مبكرا في مرحلة اتخاذ قرار شراء تكنولوجيا إدارة العلاقات مـع العميـل ، و مـن المتطلبـات التـي لابـد مـن أخـذها في الاعتبـار هـي المتطلبـات الوظيفيـة للتكنولوجيـا التـي يقـع عليهـا الاختيـار ، و هنـاك المتطلبـات التكامليـة و التـي تـسمح بالتكنولوجيا الجديدة بالتكامل مع التكنولوجيا الأخرى بالـشركة ، و أخـيرا هنـاك متطلبـات المتعلقة بالتكاليف و الموازنة ، و حتى يمكن حساب هذه التكاليف بدقة لابد مـن حـساب تكاليف التدريب و الدعم الضرورية لتطبيق إدارة العلاقات مع العميل، و بالإضـافة لـذلك لابد من تحديد الشركة لأهدافها مثل العائد على الاستثمار و مستوى التحـسن المطلـوب في الإنتاجية و ذلك كجزء من الخطوة الأولى .

الخطوة التالية عند التقرير حول شراء تكنولوجيا إدارة العلاقات مع العميل هو صنع قائمة بالموردين و التي تتوافق مع معايير المنظمة ، و عموما لابد من التعامل مـع المـوردين من لهم سابقة نجاح في تنفيذ إدارة العلاقات مع العميـل لمـنظمات لهـا نفـس الظـروف و الاحتياجات المشابهة لظروف المنظمة الراغبة في الشراء ، أحد جوانب عمليـة الاختبـار هـو التحدث مع العملاء الحاليين للمورد للتعرف على مدى نجاحه في تنفيذ إدارة العلاقات مـع العميل بالإضافة إلى التعرف على الدعم المقدم بعد عملية التنفيذ المبدأية ، و من الجوانب الأخرى لعملية الاختيار لابد من تحديد جميع التكـاليف حتـى تتجنـب الـشركة اى تجـاوز

لميزانيتها نتيجة للجهل بالتكاليف المستقبلية لبعض مظاهر التنفيذ ، و عموما يجب أن يسعى المديرون للحصول على خصم و خصوصا في ظل وجود بيئة تنافسية تضم بائعي تكنولوجيا إدارة العلاقات مع العميل .

بمجرد تحديد القائمة النهائية للموردين المحتملين يجب على مدير المشتريات زيارة الموردين إلى جانب زيادة الموردين للشركة و ذلك لتوضيح كيفية تحقيق أقصى منفعة للشركة ، فاحد العناصر الأساسية لهذه اللقاءات هو رؤية المدير للتكنولوجيا الجديدة في أعين عملاءه ، فعلى الرغم من أن هدفي تنفيذ تكنولوجيا إدارة العلاقات مع العميل هما زيادة الإنتاجية و صافي الأرباح إلا أن هناك هدف آخر هو الحفاظ على خبرة العميل بدون تغيير في مستوى الجودة او الخدمة المقدمة .

أخيرا عند التفاوض مع المورد الذي وقع عليه الاختيار يجب على مدير المشتريات أن يأخذ في اعتباره ما تتطلع إليه المنظمة في المستقبل القريب متى يمكن للمورد أن ينمو مع المنظمة بدلا من توفير حلول تكنولوجيا تلبى الاحتياجات الحالية فقط و قد تتقادم على المدى القريب ، كما يجب أن يتم مناقشة الأبعاد الزمنية للتنفيذ المبداى و كذلك الاحتياجات المستقبلية للمنظمة كل ذلك قبل التعاقد النهائي .

نحو العالمية : المبدأ الاستراتيجي المركزي لإدارة العلاقات مع العميل

في الفصل الأول من هذا الكتاب تحدثنا عن بعض الاستراتيجيات الدولية الشائعة بالإضافة إلى بعض المصادر الشائعة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في أطار الاقتصاد العالمي ، الميزة التنافسية الأولى هي الكفاءة العالمية و يجب إيضاح أن مميزات الموقع تلعب دور محوري في نجاح تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات ،

أما الميزة التنافسية الثانية فهي المرونة متعددة الأسواق حيث أن الشركات الموجهة بالعميل عليها أن تكون مسئولة أمام عملائها أينما كانت تعمل و هذا ما يجب أن يكون الوضع عند تطبيق إدارة العلاقات مع العميل .

أما الميزة التنافسية الثالثة و هي التعلم حول العالم فهي أيضا متوافقة مع إدارة العلاقات مع العميل ، و كما يوضح هذا الكتاب فان التركيز الحقيقي على العميل يمكن اعتباره أيضا ميزة تنافسية في الوضع العالمي الراهن .

إدارة العلاقات مع العميل عبر الحدود القومية

أصبح من الواضح الآن أن أهداف الإدارة العالمية للعلاقات مع العميل تتركز في القدرة على جذب و الإبقاء و تنمية العملاء عبر الحدود و الثقافات القومية ، و بما أن هذا النظام هو في الأصل يركز على العميل فهنا يجدر بنا التساؤل حول ما إذا كانت الفروق الموجودة في الدول المختلفة تستدعى أن يتم إدخال تعديلات على أسلوب إدارة العلاقات مع العميل و يتحدد مستوى التعديلات على حسب حدة الاختلافات في بيئات الأعمال المختلفة ، و تضم هذه الاختلافات توقعات العملاء و كذلك الفروق الثقافية و التي تمثل أهمية كبيرة للشركات متعددة الجنسيات لضمان تحقيق نجاح الاستراتيجية المواجهة بالعميل .

عند التركيز على الفروق المحلية يمكن للشركة تلبية رغبات عملائها بما يفوق توقعاتهم و هذا يتطلب جمع المعلومات و كذلك صنع ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع و التعلم و اقتباس المعلومات ، وفي حالة عدم وجود تشابه بين الأسواق العالمية المختلفة فان استخدام الاستراتيجية العالمية او حتى استراتيجية تكرار النموذج المحلى لا يتفق مع تطبيق إدارة العلاقات مع العميل .

و كما يتضح من النقاش السابق حول استخراج البيانات و كذلك بطاقات الولاء فان من الضروري تقسيم العملاء إلى فئات على حسب احتمالات الشراء المستقبلية القائمة على تفصيلات سابقة لهؤلاء العملاء و كذلك تعتمد على الطبيعة السكانية (الصفات السكنية).

و بخلاف الفروق على مستوى العملاء فان الشركات متعددة الجنسيات تواجه العديد من التحديات خارج نطاق التعامل مع العميل ، من هذه التحديات البيئة التنافسية ، و البيئة التكنولوجية ، و كذلك معوقات التجارة ، و أيضا الأنظمة

السياسة ، و أخيرا القواعد القانونية (عجمي ، و كول ، وجودارد، و خامباتا – ٢٠٠٦) ، كل هذه العوامل تجعل من محاولة التوحيد الكامل لإدارة العلاقات مع العميل أمر شديد الصعوبة على المستوى الدولي .

بالنسبة للتكنولوجيا هناك تباين واضح حول العالم فيما يخص تطور البنية التحتية مما قد يتسبب في ارتفاع تكلفة جمع البيانات كما يمكن أن تؤثر على جودة و كمية المعلومات المتاحة ، كل هذا يجعل من الصعب على الشركات العاملة حول العالم ان توحد نظام التوجه بالعميل .

و كما تتأثر إدارة العلاقات مع العميل عالميا بالاختلاف بين الأسواق ، و حتى الآن فان معظم تطبيقات إدارة العلاقات مع العميل تتم في الدول المتقدمة على الرغم من ارتفاع معدلات تطبيق هذا النظام في أسيا و ذلك في الاونه الأخيرة (راماسيشان ، بيجو ، جين ، ماسون ، بانكراس – ٢٠٠٦) ، كما أن التجارة الدولية و مستويات التحضر تؤثر على نجاح استراتيجيات إدارة العلاقات مع العميل ، و الكثير من المجموعات التجارية مثل الاتحاد الأوربي تشكل مستويات عالية من التكامل و الانسجام من حيث بيئات تشغيل الأعمال، كما أن بعض الصناعات تعمل في أطار من التكامل يفوق بكثير الاتحاد الاوروبى ، على سبيل المثال طلب بنك التسويات الدولي من كل البنوك الكبيرة العاملة على الصعيد الدولي ألمشاركه في مؤتمر بازل الثاني و الذي يحدد كيفية تحديد البنوك لمعدل المخاطرة الخاص بمحفظة الإقراض الخاصة بهذه البنوك و ذلك سعيا لتوحيد حجم راس المال المحتجز لصالح مخاطر المحفظة ، و على الرغم من هذا التكامل مازال هناك معوقات للتجارة العالمية

على الصعيد الآسيوي هناك بعض الدول مثل الصين و سنغافورة و التي تحد من منح التصاريح للشركات ذات رؤوس الأموال الأجنبية ، و بالنسبة لاتفاقات التجارة العالمية هناك العديد من الاتفاقات الثنائية و التي تعقد من بيئات الأعمال حيث يبدو أن هناك ازدواجية بين زيادة التكامل على المستوى متعدد الجنسيات

و بين تفوق الاتفاقات الثنائية و التي قد تعكر صفو النظرة الدولية نحو التكامل العالمي .

و يمكن للمنظمات أن تستفيد من حسن أدراك الفروق الثقافية بين الأسواق المختلفة ، و هناك العديد من المحاولات لتقسيم الثقافات على أساس جغرافي و لكن عموما يجب أن تدرك المنظمات أن عليها فهم أن مجرد الاعتماد على التعميم فيما يخص الفروق الثقافية لن يؤدى إلى ميزة تنافسية دائمة ، و على هذا فان إدارة العلاقات مع العميل عالميا يمكن أن تتأثر أيضا بالعوامل الثقافية و الاجتماعية سالفة الذكر ، فالعديد من الدراسات تشير إلى اختلاف سلوك البشر حسب الثقافة السائدة .

احد النماذج المشهورة للتحليل الثقافي هو نموذج الأبعاد الخمسة لهوفشتيد (هو فشتيد ، ١٩٩١) ، هذا النظام يرى الثقافات في حدود التوجه الاجتماعي ، و التوجه بالسلطة ، و التوجه بالشك ، و التوجه بالهدف ، و التوجه بالزمن ، بالنسبة للتوجه الاجتماعي فانه يعكس معتقدات الشخص حول الأهمية النسبية للفرد و كذلك للجماعة التى ينتمي إليها الشخص و يتمثل في النقيضين الفردية و الجماعية ، أما التوجه بالسلطة فيشير إلى معتقدات البشر حول تخصيص فروق في السلطة في منظمات الأعمال ، وتتراوح هذه المعتقدات بين رفض السلطة إلى احترام السلطة ، و البعد الثالث فيمثل في مدى تحفز الناس للعمل نحو نماذج مختلفة من الأهداف (سواء كانت أهداف مادية جزئية او أهداف سلبية تخص جودة الحياة) ، و أخيرا البعد الزمني حيث يحدد من يتعامل مع النظرة طويلة الأجل ومن يتعامل مع النظرة قصيرة المدى في العمل او الحياة او حتى نماذج الاستهلاك .

ومن العوامل المؤثرة أيضا النظم و القواعد القانونية ، حيث تختلف مثلا درجات قبول عملية جمع البيانات حول العالم حيث يتعامل بعض العملاء على

اساس خصوصية المعلومات الشخصية ، و هذا يـدل عـلى وجـود فـروق يمكـن ان تـستدعي التدخل بالتعديل في بعض للمخططات المستخدمة في إدارة العلاقات مع العميل .

تطبيقات إدارة العلاقات مع العميل عبر الثقافات

هناك للعديد من القواعد المقبولة عـلى المـستوى العـام تحـدد للثقافـات الـسلوكيات المفترض إتباعها ، في الدراسة الحالية يتضح أن برامج الولاء المنفذة بالولايـات المتحـدة حاليـا تعتمد أكثر عـلى الجـودة بـدلا مـن الربحيـة (جـالجويرا - ٢٠٠٦ ، ص ٤٥٩ - ٤٧٩) ، كـما يتضح أن الشركات متعددة الجنسيات الامريكيه تمثل إلى توحيد اسـتراتيجية إدارة العلاقـات مع العميل أكثر من الشركات الأوربية و قد يرجع ذلك التقارب الثقافي و الجغرافي بين الدول الأوروبية على عكس الولايات المتحدة .

هذا التقارب في أوروبا قد يفسر أيضا ما توصلت إليـه الدراسـات حـول ارتفـاع معـدل الخصوصية في أوروبا عن الولايات المتحدة ، و من احد أهم المشاكل التي تواجه تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل بالولايات المتحدة هو اعتبار هذه الاسـتراتيجية مجـرد تكنولوجيـا مـما يجعل العديد من الشركات قابلة للاتفـاق بـسخاء عـلى النـواحي التكنولوجيـة عـلى عكـس الـشركات الألمانيـة و الاسـكندنافيه و التـي تركـز اتفاقهـا عـلى خلـق ولاء العميـل و تنفيـذ استراتيجيات الإبقاء على العميل .

أسئلة للمناقشة :

١) ما هي أكثر الأخطار الشائعة التي تواجه تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل و كيـف يمكن تجنبها ؟

٢) وضـح نظـام فعـال لإدارة التغيـير يمكـن أن يـصنع تنفيـذ نـاجح لإدارة العلاقـات

مع العميل من اجل منظمتك .

٣) وضح أهمية دعم الإدارة العليا لتحقيق نجاح جهود تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل .

٤) وضح التعقيدات و الفوائد الناتجة من ممارسة إدارة العلاقات مع العميل على المستوى العالمي .

٥) لماذا نادرا ما يرجع الفشل في تنفيذ إدارة العلاقات مع العميل إلى التكنولوجيا وحدها ؟

حالات عملية على إدارة العلاقات مع العميل

حالة دراسية (١)

رضاء العميل لبنك بارادون

جى . جاسون جوادارد

شركه واشوفيا ، الولايات المتحدة الامريكيه

أن مصرف بارادون الواقع ببانكوك ، تايلاند عبارة عن مؤسسه مالية جديدة . أسس البنك الصغير الموجه اجتماعيا عام ٢٠٠٤ عندما (اى ثلاث تنفيذيين بالبنك العالمي الاسيوى الحاجة لتلبيه احتياج سوق ملائم ، مربح جدا و لكن صغير بمنطقه بانكوك الكبرى . بعد ثلاث سنوات قرر رئيس إقراض تجارى رفيع المستوى بالبنك العالمي الاسيوى ، لو كاس كيم ، و رئيس مكتب أداره الثورة التايلانديه بناء أسيا العالمي كائوشيا كا كور أن الوقت قد حان لترك مناصبهم التنفيذية بالبنك العالمي الاسيوى ووضعوا راس المال التاسيسى لتأسيس البنك الاشتراكي الجديد طلب لوكاس و كائوسيا من اناى كيتى كاسم، الرئيس الحالي لعمليات تايلاند بالبنك العالمي الاسيوى . الانضمام أليهم في هذه المعامره الجديد . شعر الثلاث تنفيذيين أن مستخدمهم الأكبر و الأسبق قد فقد لمسته مع العملاء في بانكوك ، حيث يقدم البنك الكبير نفس معايير الإقراض للعملاء بتايلاند كما كان يفعل عبر القارة الاسيويه شعر لوكاس و كائوشيا و داناى أن اى بنك يقدم لنفس العملاء الذين طوروا علاقاتهم معهم عبر السنين و الذين قدموا خدمه شخصيه أكثر لهم ممكن أن ينجح . و أعقاب الازمه المالية الاسيويه أعرب بعض العملاء التجاريين بتايلاند عن اهتمامهم للتعامل مع بنك ذا أداره و ملكيه محليه عن ذلك الذي يتخذ قراراته المالية في جزء آخر من العالم .

بعد سنه من تزويد راس المال اللازم و تحقيق الأسس المنظمة الضرورية لفتح فرعهم الأول ، تم فتح بنك بارادون للعمل يونيو ٢٠٠٥ . و إذا أخذنا بعين الاعتبار قوى قياده البنك الجديدة ، فقد بدا بنك بارادون بالتخصص في الإقراض

الشخصي ، و كذلك الوفاء باحتياجات عملاء القروض التجارية الصغيرة كانت السندات التجارية القرضيه الاوليه للبنك صغيره ، و لكن كان هناك رغبه لزيادة عرضهم لعملائهم الحاليين خلال السنوات القليلة القادمة . شعر بعض العملاء السابقين لكلا من لوكاس و كائوشيا أن مستويات الخدمة المحققة لدى البنك العالمي الاسيوى في الماضي قد تدهورت منذ مغادرتهم : ومن ثم فقد كانت علاقات العملاء السابقين المهتم بها سابقا مفيدة للبنك لبدا كسب حصة السوق في سوق بانكوك منتصف ٢٠٠٦ .

كانت المهمة الأولى لبنك بارادون هي اكتساب العديد من العلاقات المفيدة قدر الامكان من مكتب بانكوك التابع للبنك العالمي الاسيوى . نأخذ بعين الاعتبار الحيرة في العمليات لدى رئيس العمليات بمكتب بانكوك التابع للبنك العلمي الاسيوى داناى كيتى كاشم ، فان البنك كان قادرا على تحقيق مربحيه علاقاته الابداعيه المتعلقة بكميه الائتمان الكلى الغير مدفوع لكل من عملائه . وبسبب كون المجال محدد للشركة الجديدة ، فان طرق جمع البيانات كانت يدوية في الأصل و بذلك فقد كانت معارضه لتشكيل بنية أليه أكثر لجمع البيانات . كان دانى يعد تقرير نهاية كل شهر يلخص المعدل الكلى للارصده الابداعيه الشهرية لكل من عملاء البنك ، بالاضافه إلى ملخص مربحيه القرض لنفس المدة .

علم لو كاس كيم المدير التنفيذي ببنك بارادون ، أن الاعتماد على التقرير اليدوي كان (مناسبا) للبنك بينما كان في مرحلته الانشائيه و لكن التقدم نحو عمليه تقرير اوتوماتيكيه كان حرجا بسبب زيادة قاعدة العملاء في البنك .

و على نفس الصعيد بالنسبة للوكاس معد علم فان عمليه التقرير اليدوي لم تكن فعاله لتشمل شكاوى او اقتراحات العملاء للتطوير مما يسمح للبنك بتلبية احتياجات عملائهم الحاليين او أعدادهم لحمله تسويق ناجحة موجهه بالعلاقات لتحقيق مناسب (أرباح) أكثر بحصة السوق بمنطقه بانكوك الكبرى.

طلب لوكاس من خائوساى خائوكور ، رئيس مكتب الائتمان ، تقرير يشمل الطرق الحالية لقياس مستويات رضا العميل بالبنك . وسبب طلب لوكاس التقرير من كائوشيا و ليس من واناى هو معرفته منذ فتره أطول ، كما أن شعر بأنه لديه اهتمام راسخ لزيادة نتائج رضا العملاء عما كانت في الحقيقة .

و قد سعد لوكاس بمعرفه أن هناك طرق لقياس رضا العملاء بالبنك و ان نفس المنهجية كانت في موضعها منذ اليوم الأول لتأسيس الشركة .

تقييم رضا العميل

لقد شمل تقرير خائوساى وصف مختصر لتقيم رضا العميل و التي كانت عبارة عن جزء من توثيق إغلاق القرض لدى بنك بارادون . ذكر التقرير أن خلال السنة الأولى لتأسيس البنك من الخمس اسئله لتقيميه كانت متكاملة بنسبه ٨٠ ٪ للمستعرين الذين أغلقوا قروضهم ببنك بارادون . تم إعلام فرع الموظفين ليطبقوا شخصا الاسئله الخمسة لتقييم شخصيا رضا العميل في الحال عقب إغلاق القرض . و بعد أكمال توثيق القرض فانه كل عميل كان يسأل أن يضيف الخمس الاسئله التالية بترتب من واحد إلى أربعه وصولا إلى الخامس الذي كان أعلى و أفضل مرتبه .

بالأسفل قائمه بالاسئله المكونة لتقيم رضا عملاء بنك بارادون :

- ما مدى رضاك بموقع الفرع ؟
- ما مدى بالود مع موظفي الفرع ؟
- ما مدى رضاك بشروط اتفاقيه القرض ؟
- كيف تقارننا مع البنوك الأخرى ؟
- من فضلك قيم رضاك العام ببنك بارادون ؟

أثناء العام الأول لبارادورن بنك تم أجراء هذا البحث أكثر من مائه مره . لم

يتسلم خائوساى البيانات فعليا ليحدد التقيمات التي قام نفس المقرضين بأكمالها ، و لكنه كان متأكدا أن كل تقييم قد قدم خبره إقراض مختلف وواضحة بارادون . و قد حققت النتائج التامة أكثر من ٧٠٪ من التقييم . تم تحديد النتائج التامة بناء على تحقيق أعلى مرتبه لكل من الخمس اسئله في التقييم . و قرر خائوساس بناء على معدل النجاح الذي حققه التقييم أن يطبق التقييم كجزء من مراجعه الأداء السنوي لموظفي الفرع ، اى موظف يحقق نتائج بمعدل ٣,٦ او أكثر لتقييم رضا العميل له مكافاه الافضليه بالنسبة لفوائد الجدارة السنوية و العلاوات و قد كان هنا بمعدل ٩٠٪ من نتائج رضا العميل على التقييم . لاحظ خائوساس أن البنوك المنافسة الأخرى قد أعلنت أن تقيمهم قد حقق نتائج اقل بكثير من هذا المستوى ، و بسبب تحديد هذا كهدف فان العقبات قد زادت .

و بمراجعه لوكاس للتقرير فقد لاحظ أن معدل النتائج التقيمات تجمع على أساس : ٣,٣ لسؤال موقع الفرع ، ٣,٤ لسؤال :- الصداقة مع الموظفين بالفرع ، ٣,٥ لسؤال شروط اتفاق القرض ، ٣,١ لسؤال المقارنة مع المنافسين ، و النتيجة الاجماليه ٣,٥ عند سؤال الرضا مع بنك بارادون . بينما كان لوكاس سعيدا بنتائج التقييم فقد كان يعانى من مشكله توافق النتائج العالمية مع عجز البنك الحالي لزيادة حصن السوق بمنطقه بانكوك الكبرى . و مع حصول البنك على النجاح المبكر في شروط اختراق السوق ، فان النمو قد تباطأ خلال الشهور القليلة الاخيره . وقد ارجع لوكاس النتائج المنخفضة للسؤال الأول و تسطح منحنى النمو إلى الحاجة لفروع أكثر . حيث أن بعض من العملاء ببنك بارادون قد اتو بالعلاقات البنكية السابقة لقاده الشركة أثناء تواجدهم بالبنك العالمي الاسيوى، و ربما يكون السبب أن موقع الفرع الوحيد لدى بارادون غير ملائم لكل عملاء البنك الحاليين .

و مما أثار قلق لوكاس أيضا هو أن تكون الإجابات الموجودة في التقيمات قد

حرفت بسبب السياسة الجديدة لمكافاءه موظفي الفرع لتحقيق نتائج تقيم عالية رضا العميل . كما قلق لوكاس أيضا من أن يكون لموظفي الفرع الحافز الكافي للحصول على فوائد جداره عالية و علاوات مما قد يؤدى إلى أن يطلبوا من العميل إن يقدم بمعدلات تامة أكثر من ما يمكن الحصول عليه ببساطه من العميل . و لما واجه لوكاس خائوساس بذلك ، قال الخير أن أليه التحكم سواء كانت نتائج التقييم قد ضخمت هي مقارنه مستوى النتائج الاكيده مع المعدل الحالي بنسبه ٧٠٪ ، مستقيلا إذا كانت نتائج التقييم الاكيده قد تجاوزت ٧٠٪ فان معدلات التضخم ممكن أن تكون فعليه حقيقة .

تعمد لوكاس زيادة اسئله التقييم لتشمل استقصاء عن رضا حساب الإبداع، و أيضا مراجعه امكانيه اضافيه جزء تعليقات للمقرضين . حيث أن منذ باردون يقدم خدمات إيداعيه و منتجات إقراض ، فقد شعر لوكاس أن نقص المناقشة بخصوص تقييم الرضا عن الإيداعات قد تسبب في كون النتائج عموما بلا معنى ، و قد ناقش لوكاس مع داناى و خائوساى فكره ضم جزء مفتوح في الاستبيان ، و قد شعر الثلاث مدراء أن كونهم لديهم القدرة على قراءه تعليقات العملاء سيكون أفضل لمساعدتهم في تحقيق خططهم التسويقية المستقبلية المرجوة .

و قد كان آخر قلق لدى لوكاس بخصوص حقيقة أن اقل الدرجات على نتائج التقييم كانت بسبب السؤال الذي يقارن بنك بارادون مع المنافسين . حيث ان بعض العملاء الأوائل ببارادون قد اتو من البنك العالمي الاسيوى ، هؤلاء العملاء من الممكن ان يقيموا الاسئله الأخرى في التقييم أعلى حيث أن هذه الاسئله تمثل الأسباب الاساسيه . كان لوكاس أكيد من سؤال المقارنة كان لانتقالهم للمنظمة الاجدد و الأصغر

@دائما الترتيب الأدنى حيث أن البنوك الكبرى قد قدمت عروض خدمه مكثفه جدا أكثر من الشركات الأصغر وقد ساعد أضافه اسئله مقترحه للتقييم في تحديد المناطق التي من الممكن أن يطور بنك بارادون على المدى القريب . و من

الممكن ان يحسن بنك بارادون وضعه بالنسبة للنمو المستمر من خلال الاستماع إلى رغبـات عملائه .

قياس أداء الموظفين

وقد اهتم بنك بارادون أيضا بإرضاء موظفيه . بوضع آليات أخرى لتقدير أداء مـوظفي الفرع أثناء السنة الأولى من تأسيس البنك ، فقد كان نظام تقيـيم المـوظفين ببنـك بـارادون كان ذاتي . بسبب الاعتماد على التقرير اليدوي و التركيـز عـلى كـسب حـصة الـسوق خـلال السنة الأولى من التشغيل لم يكن هناك وسائل لمقارنه الموظفين بعضهم البعض على مستوى الفرع . إثناء الستة اشهر الاخيره طبق لوكاس كيم طرق كميه اكبر لتقييم مـوظفي الفـرع . علم لوكاس بان هناك شيء يمكن قياسه بنجاح ألا و هو وقـت التـشغيل الكـلى القـائم بـين العميل بطلب القرض و بين اتخاذ القرار النهائي بمنح القرض . لقـد تـم هـذا بمقارنـه تـاريخ التقدم بطلب القرض مع تاريخ الاتصال بـين البنـك والعميـل أدرك لوكـاس كـذلك أن يمكـن قياس بكفاءة الحجم الاجمالى للقروض و الإيـداعات التـي يحققهـا كـل موظـف شـهريا . و حيث أن كميه القروض و الإيداعات التي يحصل عليهـا الفـرع كانـت تقيـيم شـهريا ، فقـد شعر لوكاس أن هناك سبب لأضافه معيار حكمي على أساس حجمـي لكـل مـوظفي الفـرع كذلك علم لوكاس أن استمرار الاعتماد على عمليه التقرير اليـدوي مـن الممكـن أن يـسبب مشكله بـسبب توسـع البنـك في منطـق فرعيـه مختلفـة ، و لكنـه شـعر أن الحجـم الحـالي للمنظمة مناسب للتعقب اليدوي لبيانات زمن استجابة العميل .

وقد تم تزويد لوكاس كل صباح بتقرير مفصل لطلبات القروض سـواء التـي قـدمت في اليوم السابق او التي ل تزال قائمه في البنك ، ويتم تقييم الموظفين على أساس نسبه الوقت اللازم للرد على العميل خلال ٢٤ ساعة ، ٤٨ سـاعة ، ٧٢ سـاعة شـعر لوكـاس أن وقـت الـرد المتجاوز ٧٢ ساعة غير مقبول تحت اى ظرف .

و قـد نجـح في تطبيـق هـذه العمليـة مـن خـلال أجـراء مناقـشات حـول التقريـر

اليومي للأخبار كجزء من اجتماع الفرع اليومي الذي كان يعقد بداية كل يوم عمل ، و من خلال الاجتماع يعلم الموظفين اى القروض سيتم التعامل معها خلال يوم العمل هذا ، و كان الاجتماع بمثابة منتدى لاى سؤال لدى الموظفين الذي كان أساس لنجاح البنك .

و كان هناك ثمانية موظفين يعملون بموقع الفرع المنفرد لبنك بارادون : ثلاثة منهم كانوا مسئولين عن اكتساب الودائع و الإقراض المباشرة و ثلاثة آخرون كانو أصرافين و اثنين كانوا ممثلي خدمه العملاء . هؤلاء الثمانية لم يكونوا في البنك منذ بدايته ولكنه عندما أدرك لوكاس ان تزويد الفرع بموظفين اقل في الوقت الحالي قد يحسن الخدمة العامة للبنك ، و قد يسمح للتوسع المستقبلي السلس في مواقع فرعيه أكثر ، شعر لوكاس أن متابعته اليومية لكل موظفي الفرع الخاصة بوضع طلبات تشغيل القروض قد يضمن أن يفهم كل شخص في الفرع أهميه أنجاز أوقات تشغيل قروض سريعة

احد المعرضين اعرض عن قلقه عندما طبق لوكاس السياسة الجديدة من حقيقة اعتبارهم التجديدات اليومية كشكل من أشكال الاداره المصغرة الغير موجودة سابقا ببنك بارادون . و أعرب أخر عن قلقه من أن لا يجب إطلاع الصرافين على هذه المعلومات . حيث أن ليس لديهم وسائل التحكم بوقت تشغيل القرض . شكي احد الصرافين بالبنك قائلا أنهم يشعرون أن هيئه الإقراض فقط هي التي يجب أن تقييم على أساس الحجم حيث أن الدور الرئيسي للصرافين هو خدمه العملاء .

بمرور الوقت شعر لوكاس أن ردود الأفعال الاوليه ضد سياسية الجديدة قد توقفت وذلك بسبب توقفه عن سماع شكاوى أخرى حول الموضوع خلال الاجتماعات الصباحية ، و اعتمادا على التغذية العكسية فقد قرر لوكاس أن ذلك مناسبا لتقييم الصرافين و موظفي خدمه العملاء بناء على الحجم الاجمالى

للعملاء الذي قام كل موظف بخدمته أثناء الشهر المحدد . و بدمج قياس الأداء مع كيفيه تقييم المقرضين ، فان من الممكن أن يصل بنك بارادون مستوى أعلى لرضا العملاء عن ما تم تحقيقه سابقا.

لقد كان لدى لوكاس أفكار أخرى لتطوير رضا عملاء بالبنك ، و معظم هذه الأفكار متعلقة بطرق زيادة الانتاجيه و كفاءة الموظفين . و مع توسع بنك بارادون بمواقع فرعيه متنوعة فان رؤية لوكاس كانت عبارة عن جعل ترتيب الموظفين بالمقارنة ببعضهم البعض على أسس اسبوعى وفقا لإنتاجهم لكي يعلم كل الموظفين كيفيه تقيمهم بالنسبة للآخرين في نفس المجال الوظيفي . و قد قرر تقديم حوافز مالية سنوية لأكثر الموظفين أنتاجا في كل مجال وظيفي . مستقبلا فقد ترای له أقامه أحداث بناء الفريق خارج نطاق الفرع و لكن هذا يمكن تأجيله حتى توسيع بنك بارادون . لقد كان برنامج " اجعل هدفك هو العميل " هو البرنامج الوحيد الذي فكر فيه لوكاس أن يحقق فأئده فور تنفيذه ، و أحدى محاولات لوكاس لزيادة قاعدة العملاء لدى البنك بتقديم لوكاس جوائز للموظفين القادرين على جذب عملاء جدد سواء كانو عبر فتح حساب إيداع او قرض جديد ببنك بارادون . و قد شعر لوكاس أن يمكن توسيع قاعدة العملاء من خلال رعاية أحداث رياضيه مثل مباريات فريق كره القدم القومي باستاد كره القدم راجامان كالا ببانكوك . لقد كان هدف الرئيس للوكاس هو تحضير الموظفين للنجاح . و من خلال بث روح المنافسة بين موظفي الفرع و بزيادة المعرفة بالعلامة التجارية لبنك بارادون ببانكوك فقد شعر لوكاس بان الأداء العام للبنك قد تطور بالفعل .

و عقب مراجعه لوكاس لتقرير خائوساس الأخير عن رضا العملاء للمرة الثالثة فقد تسائل هل من المعقول أن يوظف ببنك بارادون مستشار خارجي يساعد في التطورات المستقبلية لبرنامجهم لقياس رضا العملاء بالشركة؟

كان هذا وقت حاسم في تطـوير البنـك الـصغير و قـد أراد التأكـد أن كـل الاختبـارات كانت ماخوده يعين الاعتبار لضمان مستقبل ناجح في صناعه تنافسيه شديدة .

◄ اسئله للمناقشة

١) ما هي نقاط الضعف الاساسيه في قياس الرضا ببنك بارادون ؟

٢) ما هي الفوائد الاساسيه التي تحققت عبر الانتقـال مـن نمـوذج جمـع المعلومـات اليدوي إلى الطريقة الأكثر أليه ؟

٣) ما هي التغيرات التي يمكن أن تحـدثها في اسـتراتيجيه جمـع البيانـات الحاليـة إذا كنت مستشارا ببنك بارادون لمساعدتهم في أعداد لحملـه التـسويق المـستهدف في المستقبل القريب ؟

٤) هل تساعد تقسيم العاملين أهداف رضا العملاء بالبنك أم تعوقه ؟

٥) ما هي توصياتك الأخرى لديك لهذه الشركة الجديدة لنجاحها في المستقبل ؟

حالة دراسية (٢)

حاله ديسكفرى

هاني نوركليت

كليه ارهوس لأداره الأعمال ، جامعه ارهوس ، الدنمارك

لينارن نوركليت - جامعه ألبورج ، الدنمارك

تقديم مختصر لديسكفرى

أسست ديسكفرى عام ١٩٩٢ ببودبلن – شامبيجن ، الينوس ، الولايات المتحدة الامريكيه . احد المؤسسين و الرئيس الحالي للشركة والمالك هو فريد كريستين ، الدارس للفنون الجميلة والنحت . قام بإنشاء الشركة مع اثنين آخرين بعد أن تركو وظائفهم و انتقلوا للعيش معا بمنزل وقاموا بإنشاء الشركة في القبو.

كانت الشركة رائده في تزويد ألواح و انظمه الميكروكمبيوتر لمصنعي الاجهزه الاصليه و لسوق أعاده شراء القيمة المضافة شغلت الشركة مصنع على مساحه ٣٠,٠٠٠ قدم مربع شامل التصنيع و الهندسية و مقدات المكاتب و توظيف ٩٠ شخص تقريبا . تقدم التوسع في صناعه الميكروكمبيوتر بزيادة العائد ٦٠ ٪ تقريبا كل سنه خلال السنوات الخمس الاخيره . تم تصنيف الشركة بين أسرع ٢٠٠ شركه صغيره ذات ملكيه خاصة بالولايات المتحدة الامريكيه . كان هناك منافسين كبار و عشر شركات صغيره بمجال صناعه لوحات الميكروكمبيوتر . احتل المنافسين الكبار ٨٠٪ من السوق واحتلت الشركات الصغيرة الذي كانت ديسكفرى واحده منهم ٢٠٪ .

و قد تغيرت استراتيجيه ديسكفرى الآن إلى زيادة طلبيات اتفاقيه السوق . و قد انتقلت ديسكفرى " من المنتجات المصنوعة تحت الطلب إلى المنتجات ذات معايير و تعد الجودة العالية و السرعة و التكلفة الفعالة بمثابة المميزات التنافسية الاساسيه .

أن مصنع الإنتاج الجديد تماما بسبب انتقال الشركة إلى الموقع الدائم منذ سنوات فليله فقط . و تمكن المصنع الجديد في زيادة سعتهم الانتاجيه خمس مرات أعلى مما كانوا ينتجوه سابقا بنفس المعدات .

وكان الدافع الاساسى من انتقالهم إلى الموقع الجديد هو حاجتهم إلى موظفين أكثر و قد استطاعو التسليم خلال أسبوع واحد و شحنها مباشره و قد أراد قسم المبيعات أن تسلم الطلبيات في الحال ، و لكن هذا غير واقعي .

وقد طور قسم الهندسة المنتجات الجديدة و عدل المنتجات المباعة لتلائم الوضع الحالي للعملاء . وقد غير تطور المنتجات ليوجه أكثر نحو حاجه السوق. سابقا كانت المنتجات موجه أكثر للهندسة ، حيث أصبح من المهم جدا للشركة أن تواكب التطور التكنولوجي ، و خصوصا المقدم للمنافسة القوية من أسيا في صناعتها . و منذ سنوات قليلة ، عام ٢٠٠٣ لم يتم تطوير المنتجات الجديدة في الوقت المناسب مسببا ازمه حادة للشركة . و بسبب قصر دوره حياه المنتجات و الحاجة لمواكبه التكنولوجيا في الصناعة فقد كان من المهم جدا للشركة أن تحسن المنتج بالوقت المناسب .

كان سوق الكمبيوتر أثناء هذه ألازمه مازال يسترد عافيته بعد الأزمات الالكترونية . و كان على " ديسكفرى " أن تغير بنيتها من خلال تقليل عدد الموظفين كانوا يقومون من ٩٦ شخص إلى ٧٢ حيث كان على الشركة أن تواجه الواقع . و قد انتهى الأمر إلى أن الموظفين كانوا يقومون بتوظيف غيرهم لأداء وظائفهم .

وقد وسعت " ديسكفرى" حديثا مهمتها المبيعيه والتسويقية ، كما تعزم الشركة الآن على التشغيل الالى لمنتجاتها من خلال تصميم كمبيوتر مساعد و تكنولوجيا أخرى .

النمو و الوضع المالي

اجمالى نمو المبيعات من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٦ ٢,٥٨٪ (انظر الجدول حاله دراسية ٢٠١) .

جدول الحالة الدراسية ٢٠١ المؤشرات المالية ٢٠٠٠ – ٢٠٠٦

السنة المالية	مبيعات ١٠٠٠ دولار	معدل نمو المبيعات	أصول ١٠٠٠ دولار	معدل نمو صافى الأصول	أرباح العائد على صافى الأصول
٢٠٠٦	٨١.٨٢	٣١	١٨.٩٨	١٤	٥٪
٢٠٠٥	٣١.٦٧	٥٧	١٦.٥٠٥	٩٤	٧٪
٢٠٠٤	٢٠.١٤٥	١٤١	٨.٤٧	١١٨	٥٪
٢٠٠٣	٨.٣٤٥	١٠١	٣.٨٨٥	٥٨	٢٪
٢٠٠٢	٤.١٥	٣٤	٢.٤٧	١٢٥	١٠٪
٢٠٠١	٣.٠٩	٩٧	١.١	٦٨	٩٪
٢٠٠٠	١.٥٧		٦٦٠		١١٪

و على الرغم من ذلك فان الوضع الحالي للشركة كان ضعيفا جدا . لتوضيح ذلك نقـدم صيغه دونالدسون لمسانده النمو الذاتي لتقييم النمو طويل الأجل . صيغه النمو المتوازن :

م ن م = ح (ع ص ا + ك (ع ص ا – ف)) حيث ان

م ن م = معدل نمو المبيعات

ع ص ا = للعائد على صافى الأصول

ح = معدل احتجاز الأرباح

ك = نسبه الديون لحقوق الملكية

ف = معدل الفوائد بعض خصم الضريبة

بالنسبة لاى مجموعه قيم لأهداف (ح ، د ، ق ، ف) فمن الممكن حساب قيم زيادة النمو الذاتي جى (اس) لاى قيمه عائد صافى الأصول .

تمكن معادله رونالدسون من تقييم صحة و تناغم أهداف الشركة . فعلى سبيل المثال ، إذا اظهر معدل الدوران المتوقع في الميزانية نقص في معدل راس المال نسبه الدين ، فان هذا هدف غير صحيح . و طبقا للشكل التوضيحي للحاق الدراسية ٢٠١ ، فان الشركة قد تطورت بنسبه ١٠٠٪ او أكثر لمده ثلاث او ست سنوات وفق تحليلنا ، ولكن كسبت الشركة ١١٪ فائدة فقط او اقل في هذه السنة . و هذا يعنى وفقا لصيغ دونالدسون ، أن الشركة قد فضلت هدف النمو على يسبه راس المال ، مما أدى إلى ضعف الموقف المالي لديسكفرى الآن .

أن النمو الاجمالى للأصول ما بين أعوام ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٦ هو ٢,٧٩٧٪ . و حقيقة أن اجمالى زيادة الأصول أعلى من اجمالى زيادة المبيعات يعنى أن فعالية الشركة في استخدام أصولها الأحدث مبيعات إذا طلت جميع الأشياء و العوامل الأخرى فيه غير تعديل فان هذا قد يخفض معدل زيادة النمو الذاتي بنفس الفرق بين النمو الاجمالى للأصول و النمو الاجمالى للمبيعات . فالفارق بنسبه ٨٪ كما إننا لم تأخذ هذا بعين الاعتبار في الشكل التوضيحي للحاق الدراسية (٢-١) و الذي يظهر زيادة النمو الذاتي لديسكفرى ، و على الرغم من ذلك فحتم قائلين أن النقص في كفاءة الأصول يجعل موقف الشركة المالي أسوا مما قد وضح في الشكل التوضييحى بالأسفل .

افتراضات نظام الهدف المالي "لديسكفرى "

ح = ١ تعنى أن كل المكاسب يبقى " لديسكفرى "

ف = ٦ تعنى أن نسبه الفائدة على الدين ٦٪ بعد الضريبة

ك = ١ تعنى أن راس المال تعادل ٥٠٪ من اجمالى الأصول – العادي في الولايات المتحدة الامريكيه

ك = ٩ تعنى أن راس المال تعادل ١٠٪ من اجمالى الأصول – بوضوح قريب

من الأهداف لشركة ديسكفرى

اس اس جى ١ : لو ح = ١ ، ف = ٦ ، ك = ١ :- م ن م = ٢ ع ص ا – ٦

اس اس جى ٢ : لو ح = ١ ، ف = ٦ ، ك = ٩ :- م ن م = ١ عصا – ٥٤

شكل ٢.١



نمو المبيعات

١٤٠

١٠٠

٥٠

٣٠

١٠

٢٠٠٤ (٥.١٤١)

٢٠٠٣ (٢.١٠١)

٢٠٠١ (٩.٩٧)

٢٠٠٥ (٧.٥٧)

٢٠٠٢ (١٠.٣٤)

٢٠٠٦ (٥.٣١)

١٣٢

١٠ ٢٠

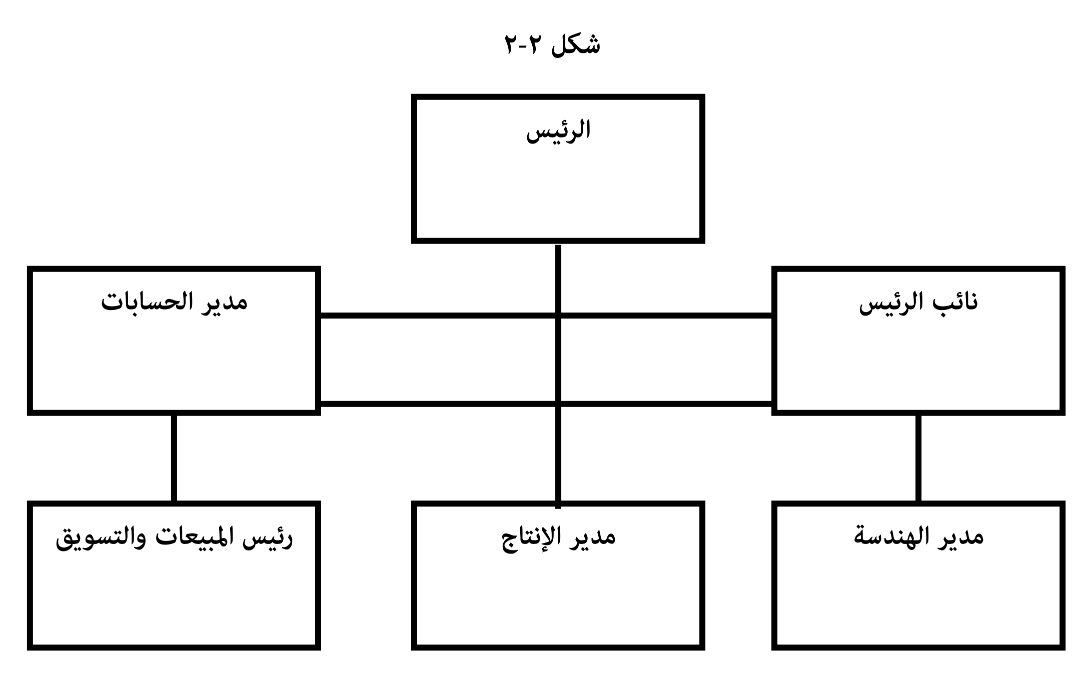
العائد علي صافي الأصول

أفكار الاداره و التنظيم

* الهيكـل التنظيمـي لديـسكفرى يتكـون مـن أداره و هيئـه مـوظفين انظـر الـشكل التوضيحي للحالة الدراسية ٢-٢ .

ناقش رئـيس "ديـسكفرى " ، في مقـابلات عـلى الموقـع ، تـاريخ و سياسـات و مبـادىء الشركة أن هناك رأى عام في الشركة أن التعاون بين الأقسام قليل و أن هذا أفضل . وقد كان فريد كرسيين ، الرئيس ، و جلبرت نل ، مدير المبيعـات و التـسويق ، الـذين لم يتحـدثوا عـن ذلك .

شكل ٢-٢



♦ **الرئيس فريد كريستين (٤١ عاما)**

لقد درست الفنون الجميلة و النحـت ثـم أسـست الـشركة مـع اثنـين بعـد ان تركنـا و ظائفنا و انتقلنا للعيش معا بمنزل و كان مقر الشركة القبـو . و كـان معنـا كبدايـة ٥٠ ألـف دولار و كان مكسبنا في البداية اجمالى ٥٠ ألف دولار سنويا .

بعد فتره تابعت العمل وحدي بعد أن مل الآخرون و في ذلك مره كنت أستطيع الحصول فيها على دولار كان البنك يقرضى مثله و بهذا فقد تحمل البنك نصف المخاطر حيث ترك الآخرين الشركة قبل انطلاقها.

فقد تعلمت من خلال ادارتى للشركة أن أهم شيء لبقاء الشركة هو تحركات السيوله المالية مقابل الربح و كان لدى ديسكفرى في هذا الوقت كثير من الطلبيات تحت الطلب و قد طلبت من العملاء الدفع مقدما لان الطلبيات كانت تنتج وفقا لاحتياجات العملاء الخاصة . و بهذه الطريقة فقد وجدت الحل لمشاكل تحركه سيوله الشركة لم يفهم البنك كيف استطعنا أن نتوسع ٦٠٪ في السنة ، و تحقق ربح ١٠,٠٠٠ دولار آخر يكن ولم تتعرض لأخذ قروض بنكيه . تمكن فلسفتنا في اخذ فتره راحة ، باى طريقه ممكنه كلما زادت السيوله . كان علينا كبح جماح أنفسنا إذا أردنا أن نكون ناجحين .

لقد تمكنت من تطوير المنتجات . ولكنه غالبا كنت اهتم بمهمة المبيعات . وكان هناك شركة حسابات مسئوله عن عقد الاتفاقيات المالية . أثناء مرحله التطوير الأولى للشركة . قمت بتوظيف مدير مبيعات ثم مدير حسابات ثم مدير إنتاج و بعد ذلك حاولت الحصول على مدير هندسي .

و بعد ذلك تحدث قائلا " وظيفتي هي منع الناس من القتال "

لقد أدركت بشده العلاقة بين مهمة المبيعات و التسويق ، و قد استمعت بحرص إلى المعلومات الخاصة بالسوق و التي كانت يقدمها مندوبى المبيعات كنت أسئل دائما مندوبى المبيعات عن كيفيه تطوير الشركة حيث أن التنبؤ بالمبيعات قائم على معلوماتهم و قد اهتممت بالمبيعات منذ الأيام الأولى لتأسيس الشركة . و من ثم فقد فهمت السوق كما استطعت فهم أسباب تأخير المبيعات .

اعتقد أنى كنت سأطرد مدير المبيعات إذا كان لدى إنتاج موجه أكثر . أنا اتفق كثيرا مع رئيس التسويق . أنا اجبه ومن النوع الملتزم أيضا . اعتقد بأنه رجل تسويق أكثر و ليس مبيعات . فلم يكن لديه خبره في المجال و لم أكن اعتقد أنه

سيحب البيع أن قاسى و يؤدى عمله بلا مشاعر .

ألا ترى أنى ارغب بزيارة المبيعات ! أنا رجل صغير و لكنى أريد أن اجعل الشركة كبيرة قدر الامكان فأنى لا أريد أن اذهب في رحله و أعود بلا نقود . يجب أن احقق ربح . ربما ارغب في تحقيق ربح جيد ثم أبيع بعد ذلك عندما يتوقف ذلك . اعتقد أنى أريد أن أكون في الشركة مستقبلا . و لكن خوف قليل من عدم الاستمرار . اربد حريتي و لكنك ليس دوما حرا عندما تكون مرتبطا بالآخرين . أريد أن أبقى في القمة ادرسا شعر بالوحدة عندما تطعن في السن ستكون من النوع المدافع أكثر .

نحن نتعامل مع الشركات المحترفة أكثر و أكثر . اعتقد بان الموظفين يواكبون التغيرات و لذلك فهم قادرون على التعامل مع العملاء الجدد أن حقيقة جعل منتجاتنا ذات مقاييس قد سهل الأمر على فريقنا الانتاجى و الهندسي . لقد قمنا بالتغيرات لعملائنا ، و لكن فريق الإنتاج لا يهتم بكونه عميل راغبا في المنتج بالأحمر او الأزرق . وجد المهندسين صعوبة في التغلب على اى شيء غير معروف ، لذلك وجب عليهم معرفه ما يفعلوه وما يعتمد عليه . و لهذا السبب فان قسم المبيعات قادر على التنبى بالمبيعات .

برع المحاسبون في تحقيق الربح ووضع تقارير الخسارة و أوراقه ، الموازنة ، و لكن لم يكن لديهم اى اهتمام تجاه حركه السيوله حيث أنهم لم يكونوا خلافين بسبب عدم فهمهم للجانب المالي بل للمحاسبة فقط . أن التحدث معهم مشعر بالإحباط الشديد و ذلك بسبب اعتقادهم الدائم بان الأسود سوف يحدث . أنهم يعتقدون أن كل المشاريع سيئة و عندما تسألهم عن السبب يقولون فقط حساباتهم تظهر ربح ضئيل . أنهم لا يقصون حركه السيوله المالية و لا يستطيعون معرفه كيفيه مد الدفعات أنهم لا يعرفون شيئا عن الوقت حيث يجب عليهم الدفع في الوقت الملائم . و يعرف المحاسبون راس المال

بإيجاد النقود في محفظتك . مالا يـدركوه انـه إذا كـان لـديك نقـود و بدايـة الأسـبوع فانـه يتحتم عليك و معها بداية الأسبوع التالي ، و إذا فعلت ذلك كل أسبوع سـيكون لـديك راس مال أيضا .

وبخصوص البنك فان عليك الدفع في الوقت المحدد أن البنـك يثـق بنـا و لـذلك يجـب علينا الوفاء بالوعد . لقد سالت البنك ما إذا كان بحاجه إلى ميزانيه محافظه او شيء واقعي ، فأجاب انه يريد ميزانيه واقعية تفاؤلية .

انه يقوم بأجراء تعديلات لوجـه النظـر التفاؤليـة في إحكـامهم ، انـه يتوقـع أن تكـون الميزانية تفاؤلية قليلا و لا يفهم المحاسبون هذه الحقيقة . و لكن لا باس فحـسب توقعاتنـا يجب أن يكونوا متفائلين .

لقد أنشا السيد كيرستين حديثا شركة شيكاغو مع اثنـين آخـرين في مجـال صـناعي غـير الكمبيوتر . انه يريد إنشاء شركات أخرى مستقبلا أحـدا بعـين الاعتبـار إمكانيـات أن يكـون أنشاء الشركة الجديدة ذات تكنولوجيا أعلى من ديسكفرى . مـن الممكـن أن تكـون الـشركة شركة منتجات طبية او ربما شيء له علاقة ببرامج الكمبيوتر .

في نفس الوقت بذل فريد أقصى جهدا لإيجاد طريقه لتامين حركه السيوله المالية للشركة :

حاولت أنا و مدير المبيعات و التسويق صنع نظام حركه السيوله المالية يتطلـع البنـك إلى الربح ، و لكن هذا غير مهم فالمهم هو حركه السيوله المالية .

و علاوة على هـذا ، فـان أحـدى خطـط فريـد هـي أنـشاء شركـة مبيعـات مـع مدير المبيعات و التسويق و جعلـه رئـيس للـشركة و مـع بعـض مـوظفي المبيعـات بصفتهم شركاء . و هناك خطه أخرى بتأسيس شركه هندسـة و ذلـك بـسبب اعتقـاد فريد انـه مـن الممكـن توظيـف مهندسـين في حالـه كـونهم مـلاك شركـاء في الـشركة انه لم يكن لديه راس المـال الكـافي الـذي يـسمح لأشـخاص آخـرين بـان يكـون لهـم أسهم شركة ديسكفرى دون أن يفقد السيطرة . و كان حل مشكله تحركـان الـسيوله

المالية لشركة ديسكفرى هو الهدف وراء خطه تشيد شركات جديدة .

♦ مدير الإنتاج شك بيرى (٣٥ عاما)

عين مدير الإنتاج الحاصل على شهادة علميه في أداره الأعمال و المتواجد في سوق العمل منذ ثمان سنوات بدسكفرى منذ عامان . تم تنظيم قسم الإنتاج بطريقه احترافيه و فعاله . حددت السعه نتدبر و كان القسم قادرا على مواكبه التطور المستقبلي .

عملت الخبرة مدير الإنتاج انه من المستحيل استخدام توقع المبيعات حيث لا يمكن الاعتماد عليه كثيرا و لذلك فقد خرج بتنبئه للمبيعات . و علاوة على ذلك ، فقد كان هناك طلبيات عديدة طارئه طلبها قسم المبيعات .

لقد اعتقد أن العملاء يديرون الشركة و أن قسم المبيعات ذا تفكير قصير المدى هناك مشاكل بين مدير الإنتاج و قسم الهندسة بسبب عدم تنظيمه . فقد كان المهندسين غير كفؤين و لذلك رأى أن على الشركة أن تعين رئيس مهندسين يستطيع تحمل الضغط الناتج من قسم المبيعات ، وتحقيق الاسبقيه في الطلبيات و المشاريع و يتمكن من وضع خطط أفضل .

♦ مدير المبيعات و التسويق جلبرت نول (٣٣ عاما)

حصل مدير المبيعات و التسويق على شهادة علميه في الهندسة و أداره الأعمال و تم معينه بدسكفرى منذ عام و نصف العام . كان بدايته كمدير للتسويق : و بعد فتره اقى كمدير للمبيعات و التسويق . و قد اثبت قدراته لوضع خطه تطورات استراتيجيه ووضع عقود الكميات الكبيرة . كان تغير الاستراتيجية بالتوجه إلى اتفاقيه السوق فكرته و قد نجح في جعل المنظمة تقبل الاستراتيجية الجديدة . تكمن الفلسفة الاداريه لمدير المبيعات و التسويق في " صفوف الناس على خطواهم " فهو لا يتواصل مع الموظفين في المصنع انه مصدر الأوامر و لكن بالرغم من ذلك فهو يتواصل مع الرئيس و مندوبى المبيعات و العملاء . فعلى سبيل المثال عندما قال احد الموظفين " انه يعطى الأوامر فقط قال هو أنى أريد ذلك ...." و استدار انه غير مهتم بالعلاقة بين قسم المبيعات و الأقسام

الأخرى و عموما فقد صرح أن كل الموظفين كفوئين و رأى أن مهارات الموظفين في الشركة ضعيف . و أن السبب في ضعف مهارات مندوبي المبيعات هي عدم قدرتهم على أبرام عقود مبيعات . لقد احب العمل مع فريد و لكن رأى انه مدير ضعيف . و رأى جليرت أن المحاسبين بدسيكفرى غير مؤهلين بما فيه الكفاية و اعتقد انه من الغباء أن يستخدم مدير الحسابات التكلفة الكلية لتحديد السعر لقد طلب المبيعات و التسويق من المحاسبين أن يغبروا الحسابات ليتمكن من الحصول على معلومات عن التكاليف المتغيرة .

وحسب بنفسه الأسعار بعد ذلك . أن سياسته هي أن على ديسكفرى أن تأخذ الطلبيات التي تستطيع الحصول عليها بلا خسارة أموال ، يعنى اخذ كل الطلبيات ذات سعر أعلى من تكاليف الإنتاج المتغيرة فقد كان هدفه عدم خسارة ألطلبيه بسبب السعر و كما كان متوقع فقد رأى أن قسم الإنتاج يبلى بلاء حسنا بالفعل . ورأى أن قسم الإنتاج كان غير منظم قبل سنتين اى قبل مجيء مدير الإنتاج للشركة .

♦ مدير الهندسة جادى جونسون(٤٥ عاما)

مر على وجود مدير قسم الهندسة بالشركة عشر سنوات ، اى من البداية تقريبا . فقد حصل على شهادة علميه في الهندسة التقنية . فهو مدير على عشره موظفين و قد قام بتطوير وتخطيط المنتجات الجديدة ومشاريع التصميم ووضع معايير برامج الكمبيوتر و الحاسب . نجح مدير الهندسة بطريقه غير رسميه وفقا للمنطق و الفطرة . وكان قادر على جعل الموظفين يعملون على الدعم من سوء الأحوال . ولذلك فقد استخدم قسم المبيعات قسم الهندسة لتطوير المنتجات و لإحداث التغيرات اللازمة لتصنعيهم تحت الطلب .

واعلم قسم المبيعات مدير قسم الهندسة بما يريدون و يحاول هو تسليمها إذا غير قسم المبيعات اولوياته ، الشيء الذي يحدث غالبا ، فانه على قسم الهندسة أن

تخذو حزر المبيعات في تغيير أولويته أيضا . يغضب قسم المبيعات إذا لم يزوده قسم الهندسة في الحال بما يريده .

اعتقد مدير الهندسة انه لا توجد مشكله في الاتصال بقسم الإنتاج و حاول تنفيذ ما يريده المحاسبون . لقد احب تعقب التطور التكنولوجي و معرفه ما تحدثه الأشياء الجديدة . و من جانب واحد ، فلم يكن يرغب في الاداره و قد أراد انه تعين الشركة مديرا جديدا لقسم الهندسة يكون قادرا على تنظيم الأشياء أفضل . و من جانب أخر فقد في الحقيقة أن يكون مديرا لأنه هذا يمنحه إمكانيات أفضل لتعقب التطورات التكنولوجية الجديدة و من الملاحظ ، أن لم يلفظ بأي شيء سلبي تجاه اى احد .

- **مدير الحسابات اورفيلى كلارك (٣٨ عاما)**

حصل مدير الحسابات على مثهاده في أداره الأعمال و تم توظيفه في الشركة منذ سنتين و نصف أن تعامله مع مدير الإنتاج بسبب تعاونهم لبناء انظمه محاسبه و إنتاج . و على الرغم من انه يتعامل فقط مع المدراء الآخرين بخصوص الحسابات إلا انه دائما مشغول جدا و السبب وفق تعبيره :

أنا دائما أسعى وراء النيران إلا لإطفائها حيث أن المحاسبين يمكنهم معرفه المشاكل و الأخطاء الموجودة بالشركة . أنا ارغب في غلق الشركة لمده ثلاث شهور ليكون لدينا الوقت الكافي لتنظيم الشركة و لجعل الأشياء تشير برفق اعتقد أن هذه يمكن أن تكون فكره جيده لمعرفه ما يحدث مع حركه السيوله المالية خلال السنوات القليلة القادمة . هذه هي خطتي و لكنى مازلت أطارد النيران أن هذا صعب بسبب عدم تأكيد التنبا بالمبيعات و كل الأشياء الأخرى يجب علينا إيقاف النيران.

يواجه مدير الإنتاج مشاكل عندما حشد مندوبى المبيعات ألطلبيه كان على مدير الإنتاج أن يكون أكثر مرونة قبل تخفيض الإنتاج .

لقد كان لديه القدرة لتسليمه ، و لكن الآن ليس لديه قوة عاملة كما أن المواد الخام الضرورية غير متوفرة مما يوحى أن التخطيط أصبح مضطرب . سابقا كنا قادرين على التسليم خلال أسبوعين ، أما الآن فنحن نستطيع التسليم فقط خلال ٣٠ – ٤٠ يوم فالعملاء

غير راضيين .

يهتم مدير الحسابات كثيرا بإرضاء الرئيس . وعلى الرغم من ذلك فانه و الرئيس لا يتواصلان جيدا بعضهم . و كمثال على ذلك عندما اخبره الرئيس انه ومدير المبيعات في حاجه إلى أنشاء نظام حركه سيوله جديد . فقد تمنى الرئيس تفعيلة بقوله هذا أنهم في حاجة لإيجاد طريقه جديدة لتمويل عمليات الشركة اعتقد المحاسبون أن فريد يريدهم أن يؤسسوا السيوله مؤخرا اخبر مدير الحسابات الرئيس بأنه لا يريد أن يكون مدير مالي و لكنه يريد أن يبقى محاسبا فقط و من الملاحظ انه لم يكن يعرف أن مدير المبيعات و التسويق قد خفض الأسعار .

♦ نائب الرئيس ببتربارکر (٥٢ عاما)

حصل نائب الرئيس على شهادة في الهندسة عمل بديسكفرى منذ ١٩٩٤ بوظيفة تصميم و بناء المنتجات .

كان لفترة مدير قسم الهندسة ، أما ألان فهو نائب الرئيس و اهتمامه الاساسى بإعداد كتيبات الإنتاج ووصفات هندسية تقنيه لمنتجات ديسكفرى و كانت المهارات الاداريه لدى ببتر باركر من النوع الابداعى – حيث كان لديه سمعه جيده جدا في هذه المجال . و لا يبدو عليه اهتمامه بلعب دور قيادي او بإظهار مهارات الاداريه . عندما سئل : كيف ترى مستقبل ديسكفر ؟ ، كانت أجابته المثيرة للدهشة لا شيء فانا لا اعرف اى شيء بخصوصه ،

▶ اسئله للمناقشة

١) صف و قيم الاستراتيجية التي اتبعها الرئيس ، هل كانت مساعده؟

٢) هل كان الرئيس مديرا جيدا ؟

٣) صف و قيم البنية التنظيمية و القيادة بديسكفرى ؟

٤) صف و قيم الانظمه الاداريه التي استخدمها ديسكفرى ؟

٥) ما هي التغيرات الاستراتيجية التي توصى بها ؟

٦) ما هي التغيرات التي توصى بها في نظام التوجه بالعميل ؟

ملحق

إثبات معادله النمو الذاتي لدونالسون

معادله النمو المتوازن :

م ن م = ح (ع ص ا + ك (ع ص ا - ف))

استخدم الرموز :

م ن ا = معدل نمو صافى الأصول

م ن م = معدل نمو المبيعات

ع ص ا = عائد على صافى الأصول

ح = معدل الاحتفاظ بالمكاسب

ك = نسبه دين / حقوق الملكية

ف = معدل الفوائد على الديون بعد خصم الضريبة

ص ا = صافى الأصول

ق = حقوق الملكية

د = الدين

ن = النتائج قبل الفائدة و بعد الضريبة

ى = قيمه الفوائد على الديون بعد خصم الضريبة

افتراضات : م ن م = م ن ا

استنتاج المعادلة

نمو الأصول = نمو حقوق الملكية + زيادة الدين

م ن ا (ص ا) = ح (ن - ى) + ك (ن - ى)

حيث ان ك = د/ ق

م ن ا = ح (ن / ص ا – ى/ ص ا) + ك (ن / ص ا – ى/ ص ا)

م ن ا = ح (ع ص ا–ى/ص ا+ك×ع ص ا–ك×ى/ص م) حيث ع ص ا= ن/ص ا

م ن ا = ح (ع ص ا+ك(ع ص ا – ((١+ك)/ك)×(ى/ص ا)

م ن ا = ح (ع ص ا+ك(ع ص ا-((١+ك)/ك)×(ى/ص ا))

م ن ا = ح (ع ص ا+ك(ع ص ا-(ص ا/د)×ى/ص ا))

م ن ا = ح (ع ص ا+ك(ع ص ا-ى/د)) حيث ى/د = ف

م ن ا = ح (ع ص ا+ك(ع ص ا- ف))

م ن م = ح (ع ص ا+ك(ع ص ا- ف)) م ن م = م ن ا

حالة دراسية (٣)

اى بى سوديش ليمبر

هاني نوركليت

كليه ادهوس لأداره الأعمال ، جامعه الهوس ، الدنمارك

كان التركيز الاساسى للمدار العاملين للمخازن هو ألطلبيه التالية . لقد اعتمدوا وجهه نظر قصيرة الأمد ، فماذا لو بعنا مخزن ودفعنا ٢٠ مليون مقابل شهرتها إذا كان لدينا مدير غير قادر على المعالجة تلك الشهرة . بعد المرداء ادارنين للشهرة و نحن بحاجه إلى مؤشرات موجه أكثر لنتائج مركز فائدتها .

ليسير في حاجه إلى أداء مؤشرات و مقاييس استراتيجيه طويلة نظام مماثل لبطاقة الأداء المتوازن . ولضمان تنفيذ القرار على أسس سليمة فقد يعمل تحليل للمجموعة . نتائج هذا التحليل مقدمه بالأسفل . يعرض القسم الأول الاستراتيجية السابقة و النظام التخطيطي و التقريري لدى اى لى شويدش ليمبر بروف ديقيش و القسم الثاني يعرض نماذج الاداره لمدداء مخازن الخشب المحليين و كذلك مدير قسم و مدداء تقييم بطاقة الأداء المتوازن .

اى بى سوبدش ليمبر بروف

اى بى سوبدش ليمبر بروف هي عبارة عن قسم من المجموعة السويدية اى بى سوبدش ليمبر .

أن مهمة القسم هي بيع مجموعه متنوعة من المنتجات للعملاء المحترفين في مجال صناعه ألواح الخشب تكون المجموعة من خمس أقسام لكل منهم منطقته التجارية . تعرض نتائج التطور المالي للمجموعات بجدول الحالة الدراسية ٣٠١ و قد أدت المجموعة عملها جيدا في السنوات الأولى و لكنها واجهت عجز في الميزانية عام ٢٠٠٢ كما كانت السنوات حتى ٢٠٠٢ غير مرضيه بسبب التأخر الاقتصادي .

تكون اى بى سوبدش ليمبر بروف من حدد من مخازن الخشب عبر السويد تم تنظيم المخازن ل ٤٥ مركز ربح مستقل لكل واحد مدير عام خاص به . تجدد كل مراكز ربح استراتيجيا وفقا لمنقته التجارية الخاصة و بصرف النظر عن تنفيذ المهمات و المبيعات و اختيار مزيج المنتجات و الاداره اليومية إلى أحره و يجب أن يصدق المركز على الاستثمار .

قامت المجموعة بعقد اتفاقيه هيكليه ب ٣٥٠ تقريبا من مورديها الكسيار ، و التي تسلم ٨٠ ٪ من البضائع التي اشترته المجموعة .

* حفره الدراسة قائمه على أحداث حقيقية و لكن تم تغير الأسماء فقط .

جدول الحالة الدراسية ٣٠١ تطور النتائج المالية لشركه اى بى شويدش ليمبر

مليون	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦
صافى معدل الدوران	٧٨٥،٣١	١٩،٢٤	٦٠٥،٣٠	٧٠٥،٣٠	٨٨٥،٣٢
النتائج السنوية للمجموعة	-٦٢٠	١٧٠	٧٥٠	٧٦٥	٧٥٠
راس مال المجموعة	٤٦،٣	٤٩،٣	٢٩٥،٢	٩١٥،٥	٩١٥،٥
عائد راس المال	-٧	٤	١٠	١٤	٣
نسبه راس المال	٢٠	٢٥	٣٣	٣٧	٣٧
الاستثمارات	٥١٤	٢٤٥	٧٥٠	٧١٠	٦٠٠،١

كل مدير مخزن خشب له حرية اختبار المورد / الموردين ليشترى منهم و كذلك أبرام اتفاقيات أكثر فعالية مع المورد و أيضا للمخازن الحرية للتجارة مع موردين داخلين و خارجين .

تعد تكنولوجيا المعلومات و تطويرها و الشئون الإدارية مثل مسك الدفاتر، و المحاسبة والميزانية المهمات المتمركزة التي تقام في فروع الشركة . تحاول المجموعة

تحقيق توازن بين الانظمه الإدارية المشتركة المراقبة و المسيطرة و الاداريه المحلية الفعالة للمبيعات و التسويق من خلال صناع قرار يتسمون بالسرعة و الكفاءة و الثقافة و عدم تمركز السلطة و بواسطة الدخول إلى استخبارات السوق التي دائما تكون حديثه . تعرض المقرات الرئيسية للمجموعة دورات تدريبيه لكل أعضاء الهيئة . وبسبب تحمس الموظفين الصغار للتدريب التكميلي فان وضع برنامج بعد فكره جيده بالفعل . نجد البرنامج مهمة تنميه حس الأمان و المستوى المتطور لرضا الموظفين . و تقرير المخازن بأنفسهم ما إذا كانوا يريدون المشاركة بالدوران و كذلك يمكنهم اختيار أن يكونوا مصدقين من المنظمة الدولية لتوحيد القياس و تصبح السلطة و المسئوليات لا مركزيه إلى حد ما .

وبعده طرق ، فان مرداء مخازن الخشب مختلفون جدا ، ولكن لديهم أيضا بعض السمات المشتركة التالي بنموذج مثالي لذلك .

المدير لم يكمل تعليمه الثانوي حيث لم يكن يحب الذهاب إلى المدرسه و أصبح خبي نجاز و استمتع لحريته و باتخاذ قراراته بنفسه و قد واجه بالفعل تحديات واقعية يسعه صدر و نجاح .

♦ الاستراتيجية و عمليه التخطيط لدى اى بي شويدش ليمبر بروف

و كدليل من الملحق اى فان نظام التخطيط و التقارير لدى اى بي شويدش ليمبر بروف شامل و رسمي أن التخطيط ووضعه ميزانيه طويلة الأجل بعد عمليه تجديديه تخص الاداره العليا تخطط و تنفذ مخازن الخشب المهام و تراقبهم فروع الشركة و يحتاج أداره القسم إلى معلومات كافيه لأداء مهمة المراقبة .

تم مراجعه و صياغة الاستراتيجية إلهامه لوحده العمل لدى اى بي شويدش ليمبر بروف كل ثلاث سنوات ومن الممكن وصفها باختصار كالتالي :

♦ الاستراتيجية المالية

تنتج مخازن الخشب لدى اى بي شويدش ليمبر بروف أعلى عائد على

الاستثمار في الصناعة و لديها تمويل متوازن لتطورهم . تظهر المجموعة القوه المالية من خلال أدارتها و قدرتها على الدفع و كذلك بامتلاكها الاداره الدقيقة و أنظمة الدفاعات . هذا بالاضافه إلى قدرتها على تحمل مخاطر الائتمان .

♦ استراتيجيه العميل

وان استراتيجيه اى بى شويدش ليمبر بروف تكمن في أن تكون رائده السوق . ترغب مخازن الخشب لدى المجموعة في أن تكون المورد الأكبر و المرشد للعملاء المحترفين أنهم يسمونه الجودة و مسلموهم يجب أن يعتمد عليهم . وفقا للخطة : فيجب أن يكونوا كفؤين و أن نكون مجموعه المستودعات و المخازن منسقه جيد و يجب أن يحفز الاستهلاك الغير مخطط للعملاء المحترفين.

أن الهدف وراء ذلك هو بناء هلا قه طويلة الأجل من خلال تمثيل التقاليد الجيدة في الصناعة و يرفع شعار علاقات العمل الثابتة والطويلة الأجل .

♦ استراتيجيه المورد

ترغب المجموعة في تكوين علاقات ثابتة و مساعده مع الموردين و كذلك الاستفادة من موردي المشتريات الداخلية و الاداره إلى حسد معقول . أنها تريد تكوين علاقات طويلة الأجل مع الموردين حيث أن العمل مع الموردين أهم من " الضغط عليهم" تم ترسيخ لجان البيع بقوه في المخازن و لكن أداره القسم غير متصلة بها مباشره إذا كان ممكنا الاستفادة من فعل شيء بتركيز ، فان كل شيء سيتم بدقه و خلاف ذلك فسيكون دون المستوى .

♦ الاستراتيجية الداخلية للعمليات

أن امتلاك أسهم بضائع للعميل الموجه على نطاق واسع مهمة أساسيه في حاله تحضير الاستهلاك الغير مخطط للعملاء و إذا تمكنت الياردات من رضاء توقعات العميل من الموردين المصنفين جيدا في المنطقة المحلية .

ترغب مخازن الخشب لدى اى بى شويدش ليمبر بروف في أم يكون لديها

نظام منطقي و موثوق به و أن تتمكن مـن أبقـاء و جـذب هيئـه كفـؤ . تـدعم الإجـراءات التجارية بتكنولوجيا المعلومات و التي في حقيقة الأمر بدرها الذي بشكل مركزي تم إدخـال نظام تكنولوجيا المعلومات الجديد و الذي كان منذ سنتين رأى المـوظفين أن إدخـال النظـام أثناء فتره الركود كان فرصه : و إلا كانت ستكون هناك مخاطرة من مغادره بعض الموظفين . و بخصوص الشئون الاداريه فان المبدأ قائم أيـضا إذا تمكنـا مـن فعـل شيء بتركيـز سيقـضى علينا إذا فليحدث ذلك هناك و أنها كان الأداء دون المستوى .

مقاييس الأداء و التقرير

يوجز الملحق بى التقرير الشهري . يتم قياس المخازن على أسـاس أربـاحهم بعـد حـسم ١٪ فائدة كل شهر على راس المال المستثمر . أن معدل العائد المطلـوب ١٤٪ كحـد أدنى ، هذا هو القياس المثالي ، و لكن في حقيقة الأمـر أن بعـض المخـازن لـديها معـدل عائـد ٤٠٪ بينما هناك آخرون لديهم اقل من ١٤ ٪ و تعتبر المعدلات فوق ١٤٪ محفـز للنجـاح ، بيـنما المعدلات الأقل تعد للفشل . بالاضافه إلى ذلـك . يتطلـب القـسم ٤٠٪ مـن اجـمالى الأربـاح لتكاليف المـوظفين – تعتمـد هـذه النـسبة عـلى مـا إذا كـان المخـازن لـديها شركـه نقـل و مواصلات خاصة بها . و بعض بعض سنوات ، شكل المدنيون مـشكله كبـيرة جـدا ، **و عانـت بعض المخازن من خسائر هائلة :**

قبل ٢٠٠٢ كما تقيس على أساس معدل العائد . في البداية كانت ١١٪ ثم ١٤٪ و أخيرا ١٨٪ تم استغلال بعض المخازن من جانب مدينوهم بسبب تحقيقهم ٢٢٪ بالنسبة لبعضهم فان معاناتهم لخسائر ضخمه كان وشيك جدا .

وبعد ذلك تمكننا من السيطرة على المـدنيون . فقـد قـدمنا اعـتماد أقـصى حيـث كـان المدنيون بأكثر مـن ٢٥٠،٠٠٠ – يحـالون إلى مـدير التقـسيم . و كـان يـوبخ مـدير التقـسيم المدنيون ذوى الوضع المالي المقبول ، و الآخرون يوضح لهـم الأمـر . لقـد أصـبحنا بـارعين في تقليص معدل راس المال المستقبل لحساباتنا المستقبلة ، فى السابق كانت فتره الاعتماد ١٠٥ يوم ، أما الآن فقد انخفضت ل ٣٦ .

و علاوة على ذلك ، فانه يتم قياس نسبه عائد الأسهم منذ تخلى مدير مخـزن الخـشب عن مسئوليه السيوله . لقد كان العائد بمثابة اشاره تحذيريـه مبكـرة بـسبب عـدم أمكانيـة قياس حجم الطلبيات المتلاقاه ، و هذا على خلاف الحال بالنـسبة لـشركات التـصنيع . يقـوم التقسيم بمراقبه السوق المشتركة . و على الرغم من ذلـك فقـد كـان قيـاس الـسوق مـشكله فماذا يمكن أن يتضمن ؟ فعلى سبيل المثال ، فان القسم يبيع احديه خـشبية ، و لكـن هـل يجب أن يشمل كل مخازن الاحذيه ؟ و أيضا فان الإحصاءات كانـت تغطـى الأقـاليم ولكـن المخازن تعبر البلدة ولذلك فان التخمينات كانت تستخدم .

و بخصوص مستويات رضا العميل ، فان الطريقة المستخدمة لقياسها لم تشمل تقيمات مجهولة المصدر (هذا يشمل أيضا مستويات رضا الهيئة) . ورغم أن هذا شيا لا يمكن قولـه بصراحة إلا أن المنظمة قد قيمت مخازن كبيرة بواسطة الشخصية و هذا ما عرفه الجميع أن التسويق على نطاق واسع غير مقدد – فهو يشبه إرسال دعوات رسميه لأصـدقائك . ولـذلك فان المنظمة قد استخدمت التسويق الشخصي كبديل لذلك . لقد أوضح تقييم حديث مدى العلاقة المتبادلة بين رضا العميل و المربحيه و اى أن المخازن ذات اقل مستوى رضا العميـل هي الأكثر ربحا .

يجتمع مدير التقسيم بانتظام مع مدراء المخازن المحلية – من ثلاث إلى أربع في السنة . و يشمل جدول الأعمال مواضيع مثل مناقـشه الخطـة و ملحقاتهـا و محفـزات الكفـاءة و الأداء وتتضمن الاجتماعات أيضا التأكيد من أن المباني غير مهمة و يرى المدير المباني وكيفيـه تقديم المخازن وأشياء أخرى . و علاوة على ذلك فان يقومون بتقييم حاله المبـاني يحـضرون الاجتماع أحيانا . و بهذا الصدد فان مفهوم "الكتاب الأسود " قد تطور بسبب تـدوين مـدير القسم لكل الاتفاقيات في الكتاب الأسود .

أن الهـــدف وراء ذلـــك أن يعتـــبر مـــدراء المخـــازن أنفـــسهم شيء واحـــد لـــكي يتمكنـوا مـن الوصـول ، فهـم غـير مـسموح لهـم تقـديم ميزانيـات تفائليـه او تـشائميه .

أن وجهه نظر مدير القسم هي أن تكون الميزانية واقعية وان اى شيء آخر يغير غير احترافي .
إذا كانت المخازن لا تبلى بلاء حسنا ، فسوف يتم وضعها تحت المراقبة حتى تسترد وضعها .

♦ وقال مدير الموظفين و التسويق معلقا على تقييم الأداء للقسم :

يستطيع فريق أداره ذا خبره تقييم نتائج المخازن . من المهم لتمكن من مواكبه التطور أن تكون الحسابات جزء نتأصل من الجهاز العصبي للفرد تتحتم علينا معرفه كيفيه تفسير الحسابات على أساس المعرفة الفعلييه للمخازن فعلى سبيل المثال فان بعض المخازن لديها شحناتها و الآخرون يتباطئون بفواترهم .

نحن نقيس بعض العلاقات و نركز على بعض المناطق . و لذلك فعندما نقيس شيء آخر فأننا ننقل تركيزنا أننا تستخدم مفاهيم مقاييس التحكم بالاداره و مقاييس المعلومات . أن مقاييس التحكم بالاداره هي التي نركز عليها .نرغب في أن تكون لدينا معلومات كافيه لشعر بالثقة من أننا نعرف ما يكفى عن ما يحدث للأشياء . أن هذا يظهر عن قوه القائد إذا قال "لا" للحصول على المعلومات هناك أشياء نريد أن تعرفها بسبب (ا) أننا لا نعرف ما هو جيد و ما هو غير جيد ، (ب) و بسبب عدم معرفتنا ماذا نفعل بخصوصهم . يجب علينا عدم تركيز المسئولية .

أن المخازن غير متشابهة . فالبعض منها منظم بدقه و الآخرون تعمهم الفوضى . إذا كان العملاء يفضلون الطلبيات المنظمة فعلى الأرجح سوف يتركون المخازن الفوضوية و يتعاملون مع منافسينا بدلا منا ، وأولئك الذين لا يطلبون تقديم منظم سوف يتعاملون معنا و العكس . نحن لا نرى الفرق من النتائج .

نحن غير مهتمين بمعرفه شيء عن رضا الهيئة . نحن لا نعرف كيفيه الاستفادة من المعلومات المقدمة في تحليل رضا الهيئة . ما هو الجيد ؟ نحن نزود موظفونا بالحافز من خلال زيادة مسئولياتهم كما نمنحهم درجه معينه من الحرية و نعتقد

أن المدراء يفعلون الشيء ذاته و ربما تكون فكره جيده أن نعرف ما إذا كانت هيئه الموظفين يعتقدون أن لديهم وظيفة ممتعه . نحن نحصل على معلوماتنا بالطريقة الأخرى : فنحن سوف نتلقى الرسالة و نتصرف إذا اتصل شخص ما واشتكى . أن القضية الاستراتيجية الرئيسية هي ما إذا كان لديهم وظيفة شيقة – وذلك يخص كلا من المدراء و الهيئة . أن بعض أفراد هيئنا ممكن أن يكونوا مدراء محتملين . فنحن لدينا كثير من المدراء المحتملين بسبب تولى المسئوليات .

أننا نستخدم علاجنا عندما تسوء الأمور فنحن لدينا ٤٥ مرتبه عليا : فالمخازن التي في القمه تحظى بانتباه اقل ولكننا في اتصال مباشر مع تلك الذين لا يبلون بلاء حسنا .

♦ مفهوم مدراء مخازن الخشب للتحكم بالا داره ومقياس الأداء

وفقا بمدراء مخازن الخشب فان الأهداف المالية يمكن تحقيقها بطرق متعددة. أنهم لا يريدون أن نكون ذا معايير فهم تجار و ليسو إداريين :

نحن مختلفون جدا و نصل إلى نفس النتيجة بطرق شيء . فلا يمكنك أن تعد قائمه فحص فقط ، وتقول أن هذا او ذاك سوف يقود إلى نجاح . إذا كنا متماثلين فلن يحدث ذلك . فالاختلافات تطهرنا . يجب أن تكون المخازن روح فأنت تنشا عملا مفهوم التماثل جيد بالنسبة لدونالدسون – فهو يشبه حاله الكتاب المدرسي . إذا إضافة فكره العميل بشيء فسيكون هناك شخص ما يشكو للائحة . أن الأشخاص الحلاقين ليسوا في حاجه أن يكون لديهم معايير . هناك ٤٥ مدير مخزن : بينهم البدين و النحيف و العصبي و الهادىء . أن اختلافاتنا هي مصدر قوتنا . يخلق بعض المدراء توازن في القسم بينما يتصرف الآخرون كرؤوساء الحربة . إذا كان عليك أن تقرر مواصفات كثيرة لأداره المجموعة ، إذا فأنت في حاجه إلى أدارى . إن هذه الوظيفة ممتعه بسبب استقلالها .

أنا أرى هذا في مخزني . إذا أرسلت إلى الشركة كومه من المستندات و الاستثمارات ، فسوف أغادر .يجب أن يكون لكل مخزن حرية التصرف ، و إلا

فأنت في حاجه إلى إداريين و ليس رجال أعمال . بالطبع هناك بعض الأشياء يجب أن تنظم مركزيا .

♦ نموذج الاداره لمدراء مخازن الخشب

لقد تشارك مدراء مخازن الخشب لجعل العملاء راضيين . كل منهم خاطب فئات عملائهم بطريقتهم الخاصة . لقد شددوا التحكم من خلال علاقاتهم الشخصية الغير رسميه . و على الرغم من ذلك فقد قبلوا توقع مقاييس الكيفية إذا كانت معدله لكل مخزن وسمح لكل شخص باتخاذ القرارات بنفسه . تم أجراء مقابله مع ثلاثة مدراء وهم السيد شرايد و السيد جونسون ، و السيد ديرجارد لتقديم نموذج من أساليب الاداره المختلفة لدى اى بى شويدش ليمبر بالأسفل وصف لفلسفه الاداره لدى كل من هؤلاء التجار رجال الأعمال

أن فلسفه السيد سترايد تكمن في وجوب اتصال المخازن مباشره مع الأجواء المحيطة الحالية . يجب أن يكون العملاء على بعد مسافة قصيرة بمعنى انه يمكنه الذهاب و العودة في يوم واحد بعربه تجرها حصان واحد . فالعميل القريب باداريه يكون مخلصا للتجارة ، ولكن إذا انتقل العميل ابعد من هذه المسافة فان التجارة سترتفع أسعارها . أن للسيد سترايد عملاء صغار متعددين. انه لا يجرؤ على أن يكون له عملاء مدنيون بملايين الكرونات السويدية في وقت ما و ذلك لزيادة المخاطرة المنطوية على ذلك .

لقد أعاد السيد سترايد حديثا تأسيس شركته والآن فان المبنى موجه للعملاء و توجد منطقه المكتب بجانب المكان الذي يدخل منه العملاء للمبنى . أن التقسيمات و الأرفف على مسافة ٢٠،١ – ٤٠،١ متر و ذلك ليتمكن الداخل دائما من رؤية أن هناك شخص ما في المكتب . تمكن الفكرة في انه إذا أرسل موظف إلى عميل عرض منذ أيام و بعد ذلك رأى العميل ، فان الموظف سيتوجه

إليه و يسأله عن حال الأمور .

أن مندوبى المبيعات يقومون أيضا بعمل ميداني في المنزل . من الممكن أن يكون احد المباني القديمة كافتيريا لهيئة الموظفين و لكن بذلك سيكونون بعيدين عن العملاء ، أن هيئه الموظفين سيحدثون في طريقهم من والى الكافيتريا : و لكن بهذه الطريقة الحالية سيمكن العملاء من دخول كافيتريا الهيئة . أن واجب الهيئة هو خدمه العملاء سيجدون الشركة في البداية مقلده . سيحاول السيد سترايد و هيئته أقناع العملاء أنهم غير مقلدين من خلال تفسيرهم للعملاء لماذا تتسير الأمور بهذه الطريقة ينصت السيد سترايد للعملاء ، كما انه يحاول التصرف و الارتداء مثلهم . انه لا يريد أن تصبح الشركة اكبر مما هي عليه الآن . أنها لو أصبحت اكبر فان الغلبة ستكون للآخرين .

و حسب رأى السيد سترايد ، فان معرفه اى عضو من الهيئة لعملاء الشركة مهم و ذلك لان على المنظمة بأكملها أن تبيع . أن السائق على سبيل المثال ، لا يستطيع أن يرمى البضائع في بركه ماء – و إذا فعل ، فان كل سيتبدد . لا يرى السيد سترايد الحاجة في أن يكون لدينا رجال أعمال من قبل المنظمة الدولية لتوحيد القياس طالما لديه هيئه ذات عقليه سليمة . أن على الشركة أن يكون لديها هيئه حادة الملاحظة و توجه عواطفها و التزامها الداخلي لعملها .

يتم الحكم على قدره التسلم على أساس جواسيس أمين المستودع لا يهم السيد سترايد كثيرا بالورق وانظمه التقرير و لا ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات دائما كنعمه . ان تكنولوجيا المعلومات بداية وفى العام الأول خدمته متصلة و ليست لأداره العمل . يحتاج العملاء إلى خدمه سريعة و الشركة في حاجه إلى أشخاص مليئين بالحيوية أن أحدى معايير النجاح هي بإمتاع الناس ؛ و إلا فلن يشعر العملاء بشعور جيد يمكن رجال تكنولوجيا المعلومات بمعايير مختلفة و يتضمنون بطرق عده .

أن لدى السيد سترايد موظف أداره وتحده و أمين مستودع واحد أن بابه

دائما مفتوح فالاداره بالنسبة إليه تعنى تنفيذ أفكاره و رؤياه بنجاح من خلال الآخرين . يجب أن يتسم موظفيه ببعض الجاذبية و تحمل المسئوليات و اتخاذ القرارات . إذا ارتكبوا الأخطاء فهذا شيء مقبول ، و لكن لا يجب عليهم تكرارها . إذا واجهت الشركة مشكله، فأنهم يتعاملون معها ، ويعمل الوكلاء بشكل كبير كمشرفين أيضا . يشعر السيد سترايد بالسوء عند طرد احد و هو شعوره هذا – و خصوصا عندما يشمل الأمر كبار السن . عندما يتحتم عليه طرد احد فانه يتحدث معه و يوضح له السبب الاساسى . لقد اكتشف أن هؤلاء الأشخاص غالبا ما يشعرون براحة للتحدث عن مشاكلهم . أن اغلبيه الناس تعرف بالفعل ما إذا كانت ناجحة او لديها مشاكل في الحقيقة لقد اعتقد احد الأشخاص الذي تحدث إليهم سيستسلم بالكامل ، و لكن هذا الشخص انتعش . يسأل السيد سترايد الناس ما إذا كانوا محظوظين – لأنه يعتقد أن هذا هو معيار النجاح . انه لا يفكر كثيرا في مستشاري تجارى و المدرسين أنهم ليسوا من الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم في العمل . أن استخدام مستشار علامة على ضعف الاداره .

يعتقد السيد جونسون أن مخزن الخشب يجب أن يكون ملجأ لعملائه . يكفى أن لديهم مشكله مع هيئات الضرائب ، فهم ليسوا بحاجه إلى مشكله هنا أيضا ، يعود بعض العملاء ثمان مرات في اليوم و آخرون مره في الأسبوع .

بالفعل سوف تقوم الشركة بفرض خدمه شحن ، و لكن السيد جوسنون لا يريد فعل ذلك انه يمنح عملائه بعض من حرية الاختبار و لكن هذا لا يتضمن سياسة الائتمان .

♦ لا يثق السيدجونسون بتحليلات رضا العميل :

سوف يخبرونا ان اسعارنا عاليه جدا و ان مستوى خدمتنا منخفضه جدا . ان مراقبه العملاء الذين يختفون مهم ، و ربما يكون هناك سبب لذلك ، فعلى سبيل المثال ، اذا ضغط علينا العميل جدا فسوف ندعه يذهب . ان العلاقات الشخصيه

مهمه – يجب عليك ان ترعى علاقات عملائك

ان علاقاتنا الشخصيه هى علاقتنا مع عملائنا ، ونحن لا نريد افسادها عن طريق ارسال بعض الاستبيانات الغير شخصيه . يزور مندوبى المبيعات العملاء ذات الصلة الجيدة بهم . اذا كان المندوب نشيط بما فيه الكفايه ، وهذا جيد – و اذا لم يكن كذلك ، فسوف نطرده . ان كميه العمل التى ينجزها المندوبىن تنوع صفقه جيدة :

لقد تمكن بيترهانس من انجاز الكثير – انه مشوش قليلا – و لكن العملاء يحبونه .

لقد اعطى السيد جونسون الاولويه للبيع ، انه لا يثق فى التوضيحات المبسطة جدا لاسباب سير العمل جيدا . فعلى سبيل المثال ، انه لا يريد ان توضع الواح الاخشاب على شكل زاويه مائله لانه لا يريد الواحا منحناه .

وفى اماكن اخرى ، على سبيل المثال ، حيث توضع الاخشاب على زاويه مائله ، الا ان التجاره تسير بشكل جيد و ذلك بسبب اعتياد العملاء على الالواح المنحناه . يركز السيد جونسون على التلف و على اداء الاشياء بشكل لائق . ان مخازن الخشب مصدق عليها من المنظمه الدوليه لتوحيد القياس و يجب عليها تسجيل الاخطاء و التسرب ، و لكن هذا لا يحدث و تتاثر نتائج العمل بسرقه الاسهم او التقلص او بحوادث شاحنه الرفع . اذا وقعت حادثه بالشاحنه لشخص فان الاخرون سيساعدونه .

يعتقد السيد جونسون ان الانضباط الاجتماعى مهم . انه ينصت اذا كان هناك اى شائعه و لا يخشى فتح حوار اذا كان هناك خلاف بين اثنين من اعضاء هيئه العمل ، على سبيل المثال ، فانه يخبرهم بما يقولوه عن بعضهم .

انه يعتقد انه من المهم اخذ المشاكل على محمل الجد ليتعلم منهم . انه يتحدث مع موظفيه و يحاول التاثير على الموقف العام تجاه الاشياء . اذا لم يقتنع بعض الافراد ، فيجب طردهم من الخدمه .

ان السيد جونسون متفتح بخصوص الافكار الجديده . و لكننا لا نفكر مثله و يجب ان تكون الاشياء معدله لكل مخزن . فمن وجهه نظره يجب ان يكون كل شيء مفهوم وواقعى و محدد . انه يعتقد بوجود وسائل قياس اكثر في استقاء الاخبار و لكنه يحب اقتراح افكار جديده بنفسه و يحب التاثير على التطور : افضل اختراع شرائح الخبر بنفسى – نحن نريد ان تكون الاشياء منسوبه الينا . فالشخص يريد بالطبع ان يزيد قيمه نفسه ؛

يؤمن السيد جونسون انهم اعتادوا ان يكونوا مشتركين اكثر فى التطورات . وعلى كل حال ، فان الاشخاص الموجودين فى افرع الشركه يمكن التحدث معهم .

يفضل السيد جونسون التقرير الشهرى الذى ساهم بنفسه فى تصميمه . يتسلم مدراء المخازن حسابات التقسيم باكمله ليتمكنوا من مقارنه الارقام ، وقد استخدم السيد جونسون هذا كمصدر الهام للتطوير . و على سبيل المثال فقد بدا بتحليل تكاليف النقل العاليه جدا فى مخزنه بناء على ذلك .

لقد كان السيد ديرجارد مدير المخزن للثلاث السنوات الماضية . كانت مهمته تحويل العجز الى فائض . كانت النتائج فى هذا الوقت سلبيه و لم يسعد احد بها و حيث كان من الضرورى توسيع قاعدة العملاء فقد استخدم بعض المناطق المركزيه المصاغه فى قوانينه العشرة بالامر الذى سهم فى خلق قاعدة عملاء جيده و ذات عائد المبيعات خلال سنتين من ٠٧٥،١ مليون كرونا الى ٥٠٠،١ مليون . كما ارتفعت نتائج صافى الارباح من ٥،٥ مليون كرونا الى ٣٩ وفقا للارقام الرسميه . لقد اعتقد ان الرقم سيكون ٥٠ مليون كرونا و لكنه لم يصرح بذلك لانه سيتحتم عليه زياده ميزانيته بعد ذلك .

لقد رغب السيد ديرجارد فى قياس رضا العميل و هيئه الموظفين لان ذلك سيضفه بين افضل خمسة .

وحيث تعرض هذه المقاييس نتائج افضل من المؤشرات الماليه ، الا انه لا يعتقد انه يجب طلبها من كل شخص .

ان السيد ديرجارد طريقته الخاصه لتحليل رضا رضا العميل . فهو يزور عملاء المخازن فى شهر يناير و فبراير مرتديدا سترته الكحلى و يقوم بالقاء الكلمات و يعطيهم الشامبانيا يتلقى افضل ٢٥ عميل زجاجه شامبانيا ليوزعها على هيئه الموظفين الذى يعتقدون انهم يستحقونها . ان هذا يعنى وجود بعض المنافسه لتكون العميل الافضل . و بهذه المناسبه . يسال السيد ديرجارد عن مدى رضا العملاء و عن رايهم فى الاشخاص الذين يخدموهم ...الى اخره بالاضافه الى انه يهتم بمعرفه اذا كان العميل رقم ٥٢ لديه الكثير من الامكانيات . اذا تاكد من ذلك فانه يزوره و يتحدث معه و يساله عند افضل الاشياء التى ممكن ان تقدمها شركته .

و قد حدث شيء مماثل لذلك مع عميل كبير مدين ٤،٣ مليون كرونا تولى السيد رونالد مسئوليه الامر .

فقد زار السيد ديرجلرد العميل و اخبره انه لن يسمح له بالائتمان و لم يكن لدى العميل مشكله فى فهم ذلك حيث كان يستخدم المخزن كمصرف له . لقد سدد العميل دينه على دفعات قسطيه و لم يتبقى الا ١٠٠،٠٠٠ كرونا فقط غير مدفوعه .

و بعد زيارته اعلم السيد ديرجار مدير القسم بما حدث حتي لا يسمع الامر بطريقه غير مباشرة . وقال السيد ديرجارد بخصوص ما توصلت اليه الشركة بعد كونه مديرا لها :

لقد كانت المخازن فى حاله ازمه عندما و صلت . لقد كان على اضحاك الموظفين و مساعدتهم فى الحصول على قصه الشعر و حثهم على تنظيف اظافرهم . لقد قطعت بعض الاشجار لنتمكن من رؤيه المخزن و ازالت الجدران لنرى بعضنا حيث انه من الافضل رؤيه الناس .

لقد طردت البعض – من بينهم بواب عصبى المزاج كان يبعد عملائنا – لقد عينت موظف لخدمه العملاء الذى كان مسئولا عن تحديد العملاء الذين سنتخلى عنهم . فقبل ان تكون الاجراءات روتين ، كانت مجرد قوانين و قبل ان تكون روتينا

و كان ملائم كليا ان عملائنا سوف يتخلى منهم . لان عملائنـا هـم صـنوفنا ، فقـد وضـعت لاقيه على كل باب تقول و مرحبا ، و علاوه على ذلك ، لقد استخدمت مقـاييس للتليفـون . لقد تلقينا ٤٠٠ مكالمه يوميـا . كـان النـاس ينتظـرون عـلى التليفـون بـسبب عـدم قـدرتهم للوصول الى اى شخص باختصار لقد كان هناك عدد معين من العملاء يتمنون شراء بـضائعنا و كانوا ينتظرون . و لذلك فقد اخترت اثنين من الموظفين ليرودوا عـلى التليفـون . و لم يكـن مسموحا لهم ترك التليفون يرن اكثر من مرتين قبل الرد و بالطبع كان يمكن ان اقـول ثـلاث مرات و لكن هذا يعنى اليهم اربعه . فمجرد ردنا على التليفـون سـيعتقد التـاس اننـا اسرع مما نحن عليه بالفعل .

لقد غيرت ساعات عملنا فنحن نفتح الان من الساعه ٦ صـباحا و حتـى ٤:٤٥ مـساءا . فنحن لدينا عملاء ياتون بين ٦،٧ صباحا . يعتقد الناس ان هذا مبالغ فيه ان هيئه موظفينـا يعملون فى مناوبات خمس ايام عمل و تيلفون تعويض وقت الراحه بدلا من الـدفع . نحـن لدينا عملاء معنا لاننا نفتح بين الساعه ٦ و ٧ صباحا .

يجب ان تتفق على القوانين هنا فانا المراقب . انهم لن يكسروا القوانين ليكونوا اشرار . و اذا فعلوا فان هناك خطا على سبيل المثال ، يبدا يوم عملنـا ٨ صـباحا ، و لـذلك يجـب ان نصل ٥٠ : ٧ صباحا و انا اصل ٤٠ : ٧ . اذا تكرر وصول شـخص مـا الى ١٠ : ٩ فيجـب علينـا التحدث عن ذلك . انا اسئل الشخص عن سبب تاخره و عن ما اذا تحضر للمجيء ٨ صباحا . اذا لم يفعل فهذا ليس العمل المناسب لهذا الشخص .

يعطى السيد ديرجارد اهميه كبيره للاتفاقيات و القوانين ، و كجزء مـن ذلـك و انه يترك مسئوليه كبيره على الموظف ذاته . انه يعامل موظفيه بالطريقه التى يحب ان يتعامل بها . فهناك طرق متعـدده لفعـل الاشـياء . يحـب كـل شـخص ان يتـولى بعض المسئوليات و لكن تتنوع مدى هذه المـسئوليات . اذا اصـطدم سـائق شـاحنه

الرفع بسيء بمنصات الثقاله ، فان امين المخزن يريد ان يعرف ذلك . و هذا سيتم تسجيله لان المخازن مصدقه من قبل امنظمه العالميه لتوحيد القياس .

يرى السيد ديرجارد ان مدراء المخازن يتعلمون بطرقهم الخاصه من بعضهم فالسيد ديرجارد يتعلم كثيرا من السيد لارسون (مدير لمخزن اخر) انه يحبه حتى مع استغراق حصوله على الاجابه منه عده ايام ان للتقسيم شبكه تذهب في كل الاتجاهات – و يرتقى التقسيم بالافكار الى الاعلى .

♦ مفهوم مدراء مخازن الخشب لنموذج اداره مدراء القسيم

ان نموذج اداره مدير القسيم مهم جدا لضبط اداره مخازن الخشب . يتحدث مدراء المخازن بجماس عنه و عن اسلوب ادارته الغير رسمى و المباشر . مايلى هى طريقه وصفهم له

يرى السيد سترايد مدير القسيم كشخص ذا رؤيا لا يتدخل كثيرا . فقد يمر شهران او ثلاثه دون ان يتحدثوا الى بعضهم . يقوم مدير القسيم بالزياره حوالى ثلاث مرات سنويا و يبقى لعده ساعات . لقد ضرب السيد سترايد الامثله التالية عن كيفية منح مدير القسيم بعض درجات الحريه للمدراء :

لقد اسست مره واحده صناعه و قال مدير القسيم ، انها لن تنجح و لن انفدها ؛ لقد سمح لى بنعيدتها على كل حال و لكنها لم تنجح و بعد فتره قصيره اضطررنا لاغلاقها .

لقد لاحظت ان هناك شركة مجاوره كانت تعانى مشكله ، لذلك فقد ارسلت ملحوظه قسيره لمدير التقييم موصيا شراء الشركة ووافق على ذلك و اخبرنى بانه على ان اكتب ملحوظه صغيره لهذه الشركة مقترحا عليهم الفكره و لكن درجة الحريه تناسبيه مباشره للمكاسب .

ووفقا للسيد سترايد ، فقد كان لمدير القسيم تاثير كبير . فاذا شيئا ، فان مدراء لبمخازن يثقون به لانه لا يقول شيئا الا لسبب .

يرى السيد جونسون ايضا ان لديهم مدير قسيم جيد . فهو بارع فى التعبير

عن نفسه و نادرا ما يتحدث هراء .

على الرغم من انه ليس دائما دبلوماسيا. هذا مثال على ذلك :

كنت اتجادل على عميل مع هاس كاربترى . شقيقه مدير مخزن الخشب ، و اتصل بى مدير القسم و قال ، انه عميل هاس كاربنترى ؛ ثم اغلق الخط .

لقد تضايقت من مدير التقسيم مرة هذا عندما كنت مدير مخزن بحون كوينج فقد كان لدينا خادمه فى المنزل المجاور لمخزن الخشب و لم الاحظ انها قد علقت المغسله على سقيفة السياره بجوار المحل و لكن زوجه مدير القسم رات ذلك وذكرت مشكله المغسله لى . و هذا ما ضايقنى منه .

يقول السيد جونسون ان مدير القسيم يعرف جيدا حكم مدراء المخازن . و على سبيل المثال ، فهو يعرف كيفيه تقييم القدره على التسديد اثناء زياره مدير القسم قال السيد جونسون الرقم ، فتح مدير التقسيم كتابه الاسود و نظر فيه و قال "نعم" هذا صحيح ؛ و اذا سارت الامور بشكل جيد ، فان مدير القسم سيعقد اتفاق مع مدير القسم عن ماذا يفعلونه حيث لا يريد القسم مخازن غير ناضجه .

و فى راى السيد جونسون ، ان المدير الذى يامر كثيرا يجرد الموظفين من مسئولياتهم ، اذا دخل تصبر حكم القيين الى هذه المبانى ، سيكون هذا منيه قويا حيث ان هذا سيؤثر على كلا من مكاسبنا و ارواحنا المعنويه الجيده ؛

يعتقد السيد ديرجارد انه اذا كان هناك اى مصاعب ، فان الشركة ستركز دائما على القضايا و لن تبحث ابدا عن كبش فداء . ان مدير القسم لديه نظام خاص به . فعنما يصل يسير فى الشركة مقيما للوضع و اخدا لانطباع لا يمكن التوصل اليه عبر البريد الالكترونى . و اذا كان هناك فوضه فى مكان ما ، فان مدير القسم لا يقول ان هناك مشكله و لكن يقول ان هناك مشكله طفيفه فى النظام و اذا زار مدير القسم السيد ديرجارد و توصلوا الى اتفاق بخصوص شيء، فان مدير التقسيم يقول ، ، سادون هذا فى كتابى ،

يفسر السيد ديرجارد اى شيء لم تشمله القوانين ، و الا كل ما عليك فعله هو القيام باتصال و اتخاذ قرار مشترك . ونادرا جدا ما يقول مدير القسم ، لن اسمح لك بفعل ذلك ؛ فهو يقول بدلا من ذلك ،، القرار قرارك ؛ لقد كانت ابسط الامور معقده فى المجموعه التى اتى منها السيد ديرجارد ، و لكن فى اى بى شويدش ليمبر الاموز المعقده بسيطه . و على سبيل المثال ، يقول مدير القسم، تذكر ان كل مره تكتب فيها تجبر ٦٠ شخصا على قراتها ؛ لا يريد مدير القسم ان تكون الامور مفخمه فهو ليس لديه سكرتير حيث انه لا يريد ان يتضايق لهذه الاشياء .

لقد كانت الامور فى اسوء حالها فى المخزن الذى فيه السيد ديرجارد قبل انضمامه الى اى بى شويدش ليمبر فقد كان عليهم اكمال اكبر عدد من التقارير دائما . و عندما تولى اى بى شويدش ليمبر مسئوليه المخزن هدات حده العمل . اعتقد مدير القسم ان هيئه الموظفين سيعترضون على التحكم من قبل اى بى شويدش ليمبر ، و لكن لم يفعل احد ذلك فعلى النقيض و تطلع كل شخص الى ترك المركز السلطه .

لا يعتقد السيد ديرجارد ان من الممكن تولى العمل افضل من مدير القسم حيث لا يخاف احد منه . ان الشيء الوحيد الذى يضايق السيد ديرجارد قليلا هو ان مدراء المخازن هم ابناء مدراء القسم – سواء احب ذلك او لا .

♦ وصف مدير التقسيم لنموذج ادارته و تقيمه لبطاقه الاداء المتوازن

يوجه مدير التقسيم الشركة بوضعها نصب عينيه فهذه الطريقه التى تعلم بها تدبر الموقف انه يجمع كل سيء معا فى صور و يحضر فقط ما يعتقده مهما . انه يعتقد انه لا يمكن المعرفه التقديريه ما اذا كانت المنظمه تتحرك فى الاتجاه الصحيح فهو قادر فقط على الملاحظه التقديريه من خلال فحص بيئه العمل المحيطه و كيفيه عمل الافراد . انه يرى ان الشركة تتوجه نحو الاسوء ، و لكن مدراء المخازن احرار فى اختبارهم .

يقول مدير التقسيم متحدثا عن طريقه ادارته ،، عندما التقيت مدراء مخازن الخشب تحدثت معهم عن الاجراءات و قامو بوصف خطتهم و سالتهم عن مالم يصفوه و عن مخاوفهم و عن و جود مشكله و عن حلها ،، و كمثال انموذج اداره المخزن ، عندما اتى موظف جديد معه ١٥ مليون كرونا عائد ان فوائد البائع و المشترى كانت تدمج احيانا و ذلك لان الموظفين المعنين حديثا اتو معهم بسندات تجاريه للطلبيات . ان عائد المبيعات فى المخزن يبلغ ١٢٠ مليون كرونا و قد اتصل مدير المخزن و قال ان المعين الجديد يريد ان يكون مرتبه السنوى اعلى من ٢٥٠،٠٠٠ كرونا اى اعلى من مرتب كارل جوهان ، رئيس الموظفين . و قد يغادر الموظف الجديد اذا لم يدفع له اكثر . **التالى نص المحادثه :**

مدير التقسيم :، ماهو عائد المبيعات الذى اتى به الموظف الجديد ؟

مدير المخزن : ، ١٥ مليون كرونا ؛ مدير التقسيم : ، ما هى ارباحك على هذا ؟ ؛

مدير المخزن : ، ٣ مليون كرونا .

مدير التقسيم : ، كم سندفع له اكثر ؟ ؛

مدير المخزن : ، ٢٥٠،٠٠٠ كرونا ، و لكن ماذا عن كادل جوهان ؟ ؛

مدير التقسيم : ، نعم ؛

مدير المخزن :، آه . حسنا ؛

و قد اتخذ مدير مخزن الخشب قراءة بعد ذلك و لم يغادر كارل جوهان

هذا مثال اخر :

لقد ادخلنا نظام E D P الجديد منذ سنوات قليله . لقد تقاتلنا على ذلك . لقد كان صعبا . طرح احد مدراء مخزن الخشب المشكله . فقد كان غاضبا حقا و اخبر الجميع من ما لمو الى يومى عن مدى صعوبته . لقد قلت بعد ذلك ،

نحن لدينا هذا النظام و يجب تشغيله و اذا لم يحدث ذلك فسوف نتفرق ؛ و قال هو بعد ذلك ،، لقد تلقيت الرساله . و الان انتهى الامر ؛

نحن نناقش الامور و بعد ذلك الاتفاق يكون اتفاقا و نلتزم كلنا به . كان بعض الاشخاص فى بروف ديفيش غير قادرين على اتحاد القرار : انا لم اكن كذلك . لقد تناقشوا طوال اليوم و بعد ذلك اتخذنا قرارنا . ان الفرق بين الاداره المركزيه و اللامركزيه دقيق جدا . و على الناس تجريب الاشياء و ارتكاب الاخطاء و لكن ليس كثيرا .

♦ تعليقات مدير التقسيم على فلسفته كالتالى :

ان الامانه هى افضل سياسه . الحياة سهاة حيث يجب عليك قول ما تفكر فيه و بعد ذلك لم يكن عليك ان تتذكر كل انواع الاشياء . اذا ارتكبت خطا ، فعليك ان تعتذر . ان اعدادنا لمثيرتنا مثل اعدادنا للديك الرومى المشوى ، هذه السنه كان قبل اسبوع بالضبط من عيد الشكر . ما قدموه كان مشابهه لما يخرج من العزن اليوم التالى اى لحم محروق . لقد اتصلنا بالطاهى و اريناه اللحم المحروق و كان لطيف جدا و لكنهم لم يقبلوا اى شيء حياله حيث وجب عليهم تقديم شيء اخر لنا . اذا منحونا الفرصه فقط لتعبر المشاعر السئه ، فلن تعود السنه القادمه .

لقد تعلم مدير القسيم هذه التقنيات من والدته التى كانت دائما مباشره جدا:

فى يوم اخر ، على سبيل المثال ، اتصلت بى و قالت انها رتبت لجمع العائله معا و قالت اننى لا استطيع ان اتى لانى ساسافر اليوم التالى : و سالته متى ستغادر ؟ فقال غدا فى الصباح الباكر تمام الساعه ١٠ صباحا فقالت ان هذا ليس مبكرا و ذهبت بالطبع .

♦ لا يدخل كثيرا الكتاب الاسود - فقط حوالى صفحه واحده لكل مدير مخزن:

انا اعرف ما يحدث ان البعض لديه عملاء قدماء و لكن هؤلاء لا يفوزون

بالطلبيات . فعلى سبيل المثال باع مدير مخزن بكارلستاد اولا الى عميل قديم . لقد طلبت من ان يخاطر اكثر على العملاء الجدد و يشترى باكثر من نصف مليون و لكن لم يرد ذلك فطردته . لقد اعتقدوا لبعض الوقت انهم سيتعاملون بالتوازن، و لكن هذا لم يفلح و يجب ان يغادر الشخص الاقدم بعد عام . لقد حقق هدف عائد المبيعات ، و لكن كان هذا ضد معتقداته . ان لدى المدير الجديد دافع اكثر . فبدايه لم تسر الامور بشكل جيد ، و لكن الان يعتمد على زملائه بقاربرج . انت فى حاجه الى الجراه لتتحلى بالثقه .

لم اكن اعرف كيفيه استخدام مقياس النجاح مثل وقت التسليم . لقد كان لدينا اهداف نمو - و كنا بحتجه لان نسير مع الصناعه . قد تؤدى الحاجه الى كفاءة اكثر الى نتائج صافيه ضعيفه .

يرى مدير التقسيم ان عدد كبير نت عوامل القياس بما فى ذلك بطاقه الاداء المتوازن هى اشياء و يجب على اى مدير متميز ان ياخدها بعين الاعتبار فى تخطيطه:

و ربما يكون هناك مشروط مثل دقه التسليم و خدمه احترافيه جيده و مناطق منظمه و اثنين من المدراء لاداء العمل الصعب . ان بطاقه الاداء المتوازن تبدو معتمده ، و لكن الامر ليس بهذه البساطه . ان ان اى شركة شمال ستوكهو لم و هى لمنطقه بعيده متغيره ، الا ان العملاء لعتادوا على الذهاب هناك. اذا لم يتوفر فيها عامل بطاقه الاداء المتوازن فسوف نفشل و سيفشل اخرون ايضا و انا اريد ان اسافر حول كل المخازن وفقا لنظام تقريرى . ساتابع بطريقتى . انا لا استطيع ان اقول ماذا سيحدث اذا لم يتم تقديم ذلك . البعض سيغادر و سيكون هذا ممزقا .

لقد كنت رئيسا لشركه تبيع مباشرة للعملاء منذ ١٩٩٨ و حتى ٢٠٠٠ . و هناك انت بحاجه الى مفهوم للعمل فالبعض اراد ان تدار الامور مثل هنا و لكن هذا لا ينفع فى مثل هذا المكان . و اراد البعض ان يتقدموا بدرجات مكتظه ليناسبوا بعض انواع العمل : و اراد اخرون ان يختاروا لانفسهم ليتلائموا

مع انواع اخرى من العمل .

يعد المركز التوجيهات و الارشادات. و هم يريدون اكثر من ذلك ، و لكن يجب ان يتوقف تدخل النظام بمكان ما . يدمر الطريق المسنعيم كثيرا حيث ان يجعل المدراء ذا معايير .

♦ لا يعتقد مدير التقسيم انه من المفيد الاسترخاء و ترك دفه الامور :

لقد شملت خططنا للسنوات القليله الماضيه انه علينا ان نعمل لهدف . لقد اقمنا حفله احتفالا بنتائجنا الجيده لافضل ملابسنا ، لقد كان تفكيرى ان بعض الحفله سترتدى ملابس عملنا و لذلك فان السنه القادمه نحن نريد تطورات . و اذا لم يتمكنوا من تحقيقها . فنحن فى حاجه الى ثلاث اسباب لخسارتهم مكانتهم و ثلاث طرق لتطوير الامور . يجب ان نضغط عليهم للحصول على اجابه . و هذا شيء اريد ان اوصله قبل تقاعدى يجب عليهم بذل جهد اكثر لتحقيق المزيد من النجاح .

يبذل منافسونا جهدهم حتى يتعبوا بالرغم من ان بعضهم ياخذ وقتا طويلا ليتعب الا اننا نواصل حتى بعد ذلك .

وجد الموظفين و مدير التسويق عوامل رضا المهمه التاليه فى كتاب : المسئوليه و التنوع و التاثير و عمل ذا اساس و الخبره و العلاقات الاجتماعيه و كذلك المعلومات و التصالات . لقد كانت شجاعه منا ادخالهم فى اطار خططنا . نحن نلزم انفسنا عندما نشمل ذلك هنا .

انا اكتب امدراء مخازن الخشب ءاياهم عن ماذا يريدون ان تكون مرتباتهم ؟ انا اكتب على ورقه غير مطبوع فيها اسم المؤسسه و عنوانها حيث لا حاجه لاداره السلطه هذه . كان هناك شكوى خمس مرات فقط . ولكنى قلت اذا اردت ان تسلك الطريق الصعب ساكون كذلك . فنحن متساون . اذا دفعتنى ارضا سادفعك ايضا . لا اريد ان استخدم تهذيب السلوك لقد تحدثنا عن نظام العلاوه ، و لكن اذا ادخلنا واحده فان مدراء مخازن الخشب يجب ان يكونوا مسئولين كليا و حصريا عن كل التاثيرات على نتائجهم . لا يتفق احد من مجلس الاداره معى .

ان لدينا اجراء تقييم متبادل فيجب على المدير ان يقول حينا عنى و بالعكس. يجب ان تعطى المعلومات المفيده فقط اى شيء اخر لن يخدع المجتمع المعلومات لذلك فنحن نستطيع دائما الاحتفال فيما بعد .

♦ يعتقد مدير القسيم انه يستخدم طريقه قاسيه للاداره :

البعض يعانى الم فى المعده و لا يستطيع ان ينام . يشعر البعض بالخطر من اسلوبى فهم يعتقدون انى احمل شيئا ضدهم و لكنى لا افعل . يمكن ممارسه ضبط الاداره بطرق مختلفه و لكن هذا ليس النموذج المناسب لى . يخشى مجلس الاداره هذا .

ان هذا شيء لا يمكن للاخرين تعلمه فلا اريد ان يتعقبى المتدربين . لقد اعتاد مدراء المخازن الخشب على الاجتماع معى وحدى ، لذلك انا لا اصدق ذلك . عدا ساتم ٥٩ عاما : و لا استطيع تقديم اقتراحات لا اؤمن بها . يجب ان تستخدم الهبات التى ولدت بها . ان الجانب الانسانى مهم و هذا هو سبب وجودنا هنا . اذا ارادوا تغيرا جذريا ، فيوف اغادر . هذا ما ساقوله للرئيس لا استطيع العيش و معى متدرب . انا اعمل دائما بطريقتى . ان الموظفين و مدير التسويق هم المديرات . انا قلق بخصوص التغير الجيلى . انا خائف من تدمير تفاقتنا حيث لا نستطيع اعاده بنائها .

◄ اسئله المناقشه

١) صف و قيم الاستراتيجيه المستخدمه بواسطه اى بى شويدش ليمبر ؟

٢) صف و قيم اسلوب الاداره الذى يستخدمه مدير القسيم ؟

٣) صف و قيم طرق ضبط الاداره المستخدمه بواسطه اى بى شويدش ليمبر؟

٤) هل هناك فرق بين اساليب الاداره السويديه و الامريكيه ؟

٥) لماذا تعد المخازن ذات ادنى مستوى لرضا العملاء الاكثر ربحا ؟

٦) ما هى التغيرات التى توصى بها فى انظمه ضبط الاداره ؟

٧) كيف يؤثر تطبيق نظام بطاقه الاداء المتوازن على الشركة ؟

٨) هل كانت اقتراحاتك ستتغير اذا كانت الشركة فى الولايات المتحده و ليست فى السويد ؟

٩) قيم نقاط الضعف و القوه للشركه فى المواضيع التاليه : التوجه بالعميل و جوده المنتج و رضا العميل ، الاحتفاظ بالعميل و قيمه العميل و نجاح الشركة .

ملحق

التخطيط و التقرير لا اى بى شويدش ليمبر

♦ التخطيط طويل الاجل

يوضح الاجراء التخطيطى لا اى بى شويدش ليمبر بروف فى الملحق (اى) حيث يعد خطه ثلاثيه طويله الاجل يعرض مدراء مخازن الخشب فيها اهدافهم و رؤاهم و فرصهم و تهديداتهم ووضعهم فى السوق و تقييم لمصادرهم و خطه عملهم . ان هناك خطه منفصله لكل مخزن كما يتم تقدير نتائجها الماليه لكل ثلاث سنوات تخطيطيه . ان عمليه التخطيط يتم التحكم بها من خلال الارشادات التخطيطيه و اجتماع القسم الذى يقدم فيه المجلس الاداره التنفيذي للقسم الرؤيه العامه و استراتيجيه اى بى شويدش ليمبر بروف .

يطرح ملحق (بى) ملخص للانشطه التخطيطيه و جدول المواعيد . و يتم مناقشه الخطه الثلاثيه لكل مخزن كليا و بالتفصيل مع المدراء المجليس لتكون اتفاقيه ضبط الاداره قابله للدفاع عنها و متفق عليها ماليا و بلغه التسويق ؛

و عاده ما تنفذ الافكار الجيده فى الخطه طويله الاجل خلال بدايه السنوات الاولى او الثانيه . عندما لا تسير الامور بشكل جيد ، فان بعض المشروعات يجب ان تتوقف و هذا ما يتم تنفيذه الان .

♦ اداره الخطر

ان تقييم الخطر ليس جزءا رسميا من ضبط الاداره لمخازن الخشب ، و لكن هناك شرط محدد بان يكون لكل مخزن خشب خطه متماسكه فى حاله انخفاض عائد مبيعات بنسبه ٣٠ ٪ لقد اعددت ميزانيه العشر سنوات استثمار لتشغيل المعدات (رافعات و شاحنات .. الى اخره) و ذلك ليتوزع استثمارنا بالتساوى عبر السنوات ولكى لا يتجاوز مستوى استهلاكنا ما نستطيع الاستمرار معه حتى فى

اوقات الركود . و يجب ان نكون قادرين على اداره العمل فى اسوء الاوقات لنتمكن من تغطيه تكاليف الايجار ومعدات التشغيل .

♦ اعداد الميزانيه

تعد الميزانيه سنويا فى اكتوبر و نوفمبر . وتشمل النتائج الماليه جلسه التخطيط المفضل . و يجب على مدراء مخازن الخشب اعدا تحليل بخصوص :

١) السوق و حصه المخزن من السوق

٢) الحجم العملاء الحاليين

٣) الحجم المحتمل للعملاء الحاليين

٤) الحجم العملاء المحتملين

٥) حيز التخزين المطلوب

٦) مزيج الاسهم

٧) الموظفين المطلوبين

٨) تطورها التنظيمى

٩) تطوراتها الخاصه بالتكاليف الخاصه و التكاليف المشتركه و الاصول الضروريه

تلخص اداره المخازن المحليه تعديلات المتعدده و تهتم باعداد الخطه النهائيه المصله و خطه عمل التسويق التى تشكل على اساس تحقيق الاهداف المتوقعه . و يجب ان تشمل خطه الاداره الاهداف المحدده لاى مناطق ناشطه و نصف نصيب الموظفين فى تحقيق الاهداف و الى مدى اشتراك اعضاء الهيئه .

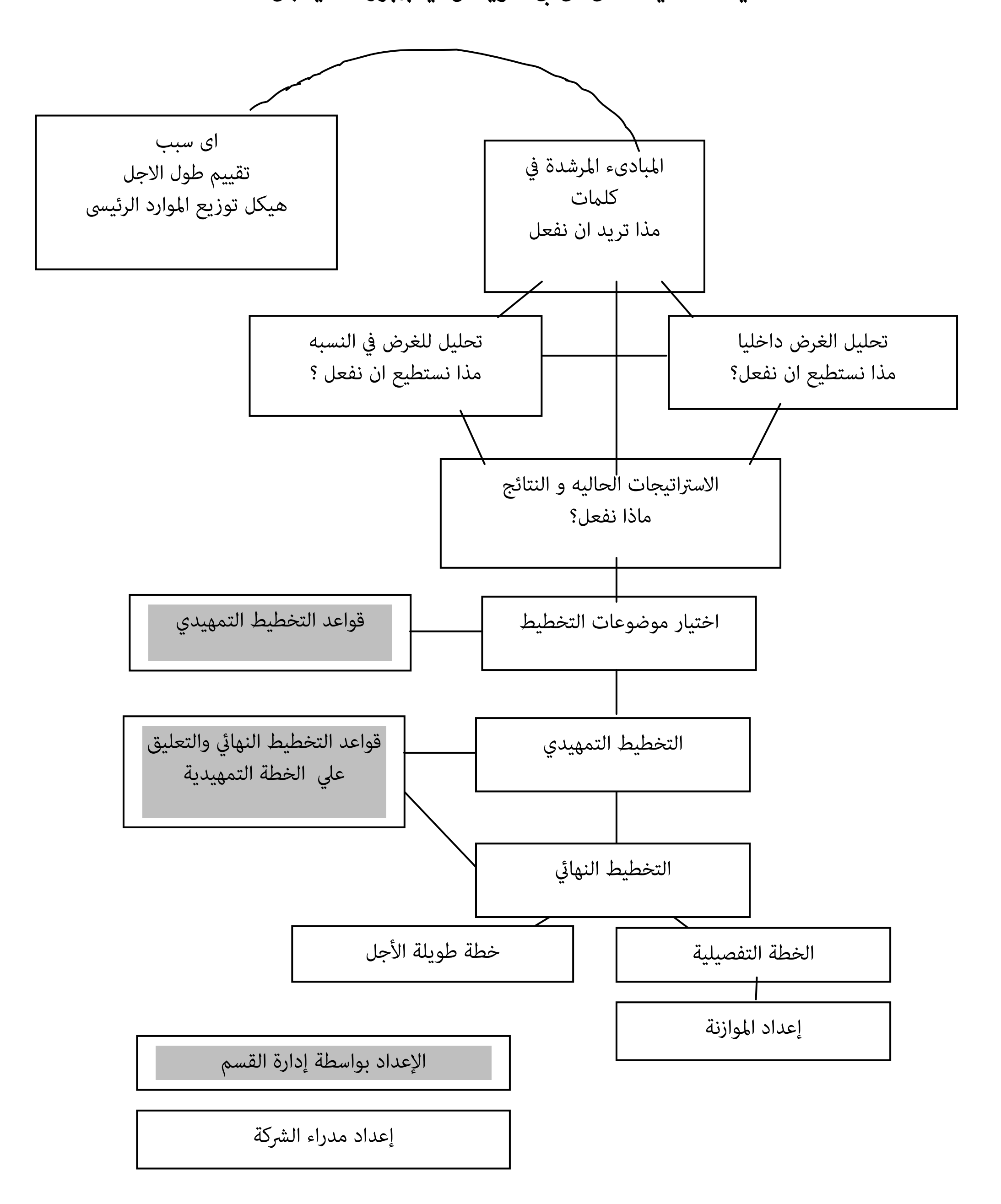
♦ المحاسبه

تعد مخازن الخشب كل سنه حسابات حديثه و ضوابط موازينه لاداره القسم. يتم شرح التقرير المطلوب من كل مخزن فى الملحق (سى) تعد الفروع الرئيسيه تقرير نلخص يوضح نتائج كل مخزن فيما يخص كل بند فى الملحق (سى) يتم ارسال

النسخه (اى) لكل مدير مخزن خشب مما يسمح لهم بمقارنـه نتـائجهم مـع الاخـرين تعـد اداره القسم الحسابات و المستحقات ، بينما بعد مدراء مخازن الخشب تقريـر عـن اسـباب انحرافهم عن لاميزانيه عبر السنه ، يتم اعدلد ثلاثه تقيمات للنتائج السنويه . التقييم صـفر يعد حسابات الربع الاول من الـسنه . فى هـذا القـت فـان الميزانيـه مـدتها فقـط ٥ اشـهر . التقييم واحد يعد التقرير النصف سنوى و التقييم (٢) يعد ميزانيه السنه القادمه .

الملحق أ

عمليه التخطيط لدى اى بي شويدش ليمبربروف ديفجن



الملحق ب

جدول المواعيد و خطه تنشيط للتخطيط طويل الاجل لدى اى بى شويدش ليمبر

الوقت	أنشطة التخطيط
فبراير	اجتماع القسم مع مدراء الاقسام و مدراء المخازن
مارس – يونيو	التحضيرات المحليه للخطط و التحليلات الى اخره
مارس	اجتماع الهيئه بصيغه الرؤى و قضايا التخطيط
ابريل – مايو	قضايا التخطيط الخاص و الاعمال المتفق عليها مع مدراء القسم
١٥ مايو	تسليم الجدول بمواصفات السوق و اشياء اخرى الى السكرتاريه
منتصف يونيو	توزيع فروع الرئيس المتحده للجداول للاستخدام فى حساب ايه نتائج ماليه
١٥ اغسطس	احاله الخطط لمجلس الاداره التنفيذي
منتصف اغسطس و سبتمبر	اعداد الخطه المشتركه ل اى بى شويدش ليمبر بروف و تحصلى كل خطه عمل على مواصفه تمهيديه الذى سيكونه لاحقا الموافقه على مسوده الميزانيه للسنه التاليه
منتصف اكتوبر **نوفمبر**	احاله خطه اى بى شويدش ليمبر اداه المجموعه احاله الخطه المشتركه ل اى بى شويدش ليمبر الى مجلس الاداره

الملحق ج

التقرير الشهرى ل اى بى شويدش ليمبر بروف

نتائج	الفعلى	الميزانيه	مؤسسه	السنة الاولى	مؤشر
معدل دوران مبيعات الشهر عائد المبيعات الاجمالي اجمالى الارباح					
مصاريف الهيئه هامش الربح(١)					
مصاريف الهيئه الخارجيه مواصلات اعلان المخزن و المعرض نفقات مكتبيه الايجار الداخلى المتوقع للعقارات اجمالى التكلفه الخارجي هامش الربح (٢)					
ديون سيئه اهلاك هامش الربح(٣)					
الارباح الماليه الخارجيه اسهام المخزن					
الايجار الداخلى التمويل الداخلى نتائج الشهر					

بنود الموازنه	الفعلى	الميزانيه	الانحراف	السنه الاولى
مخزون معدل دوران الاسهم				
مدينون فترة الائتمان				

الحسابات الرئيسيه التى قام بها الموظفون	الفعلى	ميزانيه	السنه الاولى
معدل دوران المبيعات الهامش الاجمالى مصاريف الهيئه نتائج الانشطه الرئيسيه نتائج قبل خصم الضريبه			

حالة دراسية (٤)

حاله ليبان و سوق الاغذيه المجمده و المعبئه الكرواتى

مسعود كافوسي

جامعه هاورد ، واشنطن العاصمه ، الولايات المتحده الامريكيه

ادام ، قسم بمؤسسه ليبان

تعد مؤسسه ليبان شركة وطنية للاغذيه و الزراعه تخدم مزارع العائله من الساحل الشرقى و حتى الجنوب . تصنع ليبان اكثر من ١٠ مليون رطل من اللبن سنويا و تسوق اكثر من ٣٠٠ منتج البان عبر الولايات المتحده و حول العالم . تعد ليبان شركة مملوكه و تخدم اكثر من ٧،٠٠٠ منتج حول العالم ، و ١،٣٠٠ شركة وطنيه اجتماعيه محليه تقريبا . يتبع قسم المنتجات الغذائيه التابع لليبان . والدى يختص اساسا بمنتجات الالبان الى الاسواق الكبرة و مؤسسات الخدمات الغذائيه عبر الولايات المتحده و في اكثر من ١٢ دوله . تدار ليبان بواسطه مجلس اداره تكون من ١٢ عضو يتم انتخابهم من قبل الاعضاء . توظف ليبان اكثر من ٦،٠٠٠ شخص و تدير اكثر من ٢٠٠ مركز المعالجه و تصنيع و التخزين و التوزيع عبر امريكا الشماليه و اوربا و اسيا .

كانت المبيعات السنويه عام ٢٠٠٦ لليبان ٦ بليون دولار امريكى تقريبا . و بنهايه العام كان لدى الشركة اجمالى اصول ١،١ بليون دولار امريكى و اجمالى راس المال ٨٣٧ مليون دولار امريكى . و تعد مسوق رائد للالبان و اللحم المجمد و علف الخنزير و بذور الفصه و اغذيه نباتيه و منتجات حمايه المحاصيل بامريكا الشماليه .

اسست ادام قسم الاغذيه المجمده للشركة عام ١٩٩٧ بعد ان تقدمت الوكاله الامريكيه للتجاره و التطوير بعرض و فازت به كروتيا . و كان غرض الوكاله الارتقاء بالتطور الاقتصادى وزياده التجاره الامريكيه في الدول الناميه و الدول متوسطة الدخل عبر خلق شراكه بين شركات الامريكيه ذات

الاستراتيجات الناضجه و رعاة المشروعات عبر البحار . ان هـدف الوكالـه هـو خلـق اوضـاع سوقيه ثابته و مستقره في المناطق التى تحتاج الى تحسين فى العـالم . و سـيتم تحقيـق هـذا من خلال تطبيق القواعد و المعايير و تطبيقات اخـرى افـضل ، اثبتـت نجاحهـا فى الانظمـه الاقتصاديه الاكثر تطورا . و قد بـدات الـشركات الكروانيـه المحليـه تعـانى مـن منافـسة مـن واردات المنتجات الغذائيه و فقدت حصه السوق .

وكانـت المنتجـات المحليـه بالنـسبه للمـستهلك الكـروانى قليلـه الجـوده حيـث كانـت المنتجات ذات تغليف غير جذاب و هذا ما قدرت الوكاله و لبيان على تقديم المساعده فيـه . و اثناء تاسس ارام ، شعرت قياده ليبان ان الفرصه الحقيقيه قد وجدت لاختراق سوق هام بالنسبه لارام و احدات تطوير شامل فى قطاع تصنع الاغذيه الكرواتى . ارادت ادارة ليبان ان تستغل ميزة المبادرة الاولى لزيادة حصتها من السوق و لزيادة تنوع الشركة . و منـذ انتهـاء الحرب و استقلال كرواتيا ١٩٩٥ فقد حصلت الدوله على الاستقرار و اختيرت حياة اقتصاديه جديدة تسبب نمو قطاع الخدمات المسئول عـن النـاتج المحـلى الاجـمالى للدولـه ، و كـذلك القطاع الصناعي التى تسيطر عليه صناعه السفن و الانتاج الكميائى يـصبح الاغذيـه و عنـد الاخذ فى الاعتبار التزام الحكومه الكرواتيه بتحرير الاقتصاد ، شعرت فريـق الاداره الامـريكي لليبان بان الوقت قد حان لغزو ذا هدف طويل الاجل في ولايه اللبلكان .

ان هدف ادام فى السوق الكرواتي هو زيادة النمو فى اسواق الاغذيه المحليه من خـلال التركيـز الاولى عـلى اللحـم المجمـد و قطاعـات الالبـان ١٠ قيرخـت ليبـان مـشروع التوجيـه بالطلب على ادام القائم على ضمان الجودة لادارة علاقه العميل؛ و هذا المشروع هـو اتبـاع منهجية التركيز على العميل التى تجاهد لتقيم اعلى مستويات الجوده للعملاء .

و اعتقدت ادام انها كى تكسب حصه السوق فى سوق الجوده فيه هامه . فان اكتساب عملاء مربحين على المدى الطويل ممن يحقق بسرعه من خلال استراتيجيه قائمه الجوده تؤمن قيادة ادام ان الجودة عامل نجاح اساسى فى عالم اسواق الاغذيه المجمده .

وان من خلال تقديم افضل جودة ، فان الشركة ستحقق اهدافها الربحيه . و قد شعروا ان الادارة الفعاله لعلاقات العميل ممكن ان تكون مصدر لتحقيق التنافسيه الان و السنوات القادمه .

لقد اسست العلامه التجاريه لليبان النشاط التسويقى للاغذيه المعبئه و المجمده الكرواتيه في ادارة علاقه العميل لضمان الجودة لمستهلكى امريكا و على الرغم من ذلك فقد واجه تاسيس برنامج ضمان الجودة الكرواتى بعض التحديات . التحدى الاول هو تمكين معالجات الغذاء الموجودة فى البلدة من تطبيق معايير الجوده المتطورة و التى تلعب دور كبير فى نجاح ادام . هذا بالاضافه الى تحدى تاسيس نظام لتحقيق معايير عاليه و افضل التطبيقات فى كرواتيا . و حيث كان الهدف الرئيسى للوكاله الامريكيه للتجاره و التطوير هو تكرار تجربه افضل التطبيقات المثبته فى اقتصاد محتاج الى التطوير ، فان على الشركة ان تغير تفكير منافسى الصناعه المحليه الذين لا يتواصلون بنجاحهم او فشلهم مع شركات منافسه اخرى . اذا تطور قطاع معالجه للغذاء بكروتيا ، فان الشركات المحليه سترغب فى العمل معا لصالح الصناعه المحليه .

وكان هناك مشكله اخرى متعلقه بتطبيق ،ضمان الجوده، فهي تطوير نظام لمكافءة بائعى التجزئه الذين يطبقون المعايير العاليه مع لاداره علاقه العميل خاتم الجودة . و حيث انه لم تبذل جهود مثل هذه فى كرواتيا من قبل ، فان المستهلك ربما يعرف اهميه ان تكون منتجاتهم مختومه ب ضمان جودة اداره علاقة العميل ؛ و لذلك فستكون هناك حاجه لتشجيع بائعى التجزئه و الضمان من خلال حمله قوميه .

راى المدراء التنفيذين لادام ان هناك فرصه جيده للاستفاده من الغرور الوطنى الكرواتيه باختيار عضوين من ابطال كاس العالم دافيس ٢٠٠٦ كمتحدثين رسميين لهم و هم ايفان ليجوبيكك و ماديوانكك فقد كان كلا من لاعبى التنس المحترفين ذا مكانه جيدة فى كرواتيا و كانوا سببا رئيسيا فى نصر الفريق الكرواتى فى كاس دافيس ٢٠٠٦ . ولكن هل سيوافق كلا من نجوم الرياضه المعروفين على ذلك .

شعرت اداره ادام ان المستهلكين يوازنون ،الجوده، مع احدى هذين الشخصين ، مما سيساعد على ضمان تسويق ناجح لمفهوم ضمان جوده اداره علاقه العميل للسوق الكرواتى.

يمكن ان يقود برنامج ختم الجوده لاداره علاقه العميل الى نتائج هائله . شعرت اداره الشركة ان مبيعات منتج اللحم الكرواتى سيتضاعف و ان مبيعات الالبان ستزيد بنسبه ٤٥ ٪ فى سنتين . و بفضل امتلاك افضل منتج في السوق و الجهود التسويقيه الفعاله فقد تزيد حصه السوق عبر فتره التخطيط للسنتين القادميين .

لقد اوجزت قياده ادام عمليه النجاح ذا الثلاث مراحل فى كروتيا . سيتم مناقشه هذه المراحل الان فى شكل تنفيذى موجز .

♦ المرحله الاولى - بناء معرفه صناعيه و ساندة

ان اول خطوه فى عمليه تطبيق ضمان الجوده ادارة علاقه العميل ستكون باجراء تقييمات للشيء المفضل للعميل لتحدد موقفنا اتجاه بائعى تجزئه الغذاء المحلى . و كما ذكر سابقا ، فان السبب الاساسى لدخول ادام السوق الكرواتى كان بغرض تحسين الاداء العام لقطاع تصنيع الغذاء و هذا سيتم فقط من خلال حاجات و رغبات المستهلك .

ان الخطوه الثانيه من بناء معرفه صناعيه و مساعده ستكون من خلال مشاوره قاده الصناعه لتعريفهم بالتحدى الذى يواجه المصبغات المحليه . و حيث ان

صناعه معالجه الغذاء لا تعمل منفرده ، فان القطاعات الاخرى فى الاقتصاد الكرواتى ، فان قاده ادام فى خططهم الكروانيه يرغبون فى الحصول قدر الامكان على قاده من صناعات لها علاقه بتصنيع الغذاء . و بالتاكيد سيتم ضم قاده من الزراعه و التجرين و المواصلات و لكن بعدد قليل . و بمجرد خلق اساس القياده الصناعيه ، فان الخطوه التاليه سيكون تاسيس مجموعه عمل ذات اجتماعات دائمه لتقييم الوضع الحالى للصناعه لوضع حل عام لمشكله ضعف الجوده و نقص تركيز اهتمام المستهلك عموما فى كرواتيا . و بمجرد الفهم الافضل للرؤيه الشامله لتاثيرات يصنيع الغذاء الضعيفه على المنافسه في الاقتصاد الكرواتى، فان الخطوه التاليه لخلق معرفه باحتياج و اهميه التحسين سيكون بتوسيع اساس المساعده باحضار العديد من شركات تصنيع الغذاء المحليه قدرالامكان للعمل على تاسيس منظمه صناعيه واسعه تستطيع تدريجيا ان تملك و تدير عمليه سهادات معايير الجوده فى السوق الكرواتى .

♦ المرحله الثانيه – وضع معايير لمكافاءة ضمان الجوده

ان الخطوه التاليهبعد ايجاد مساعدة صناعيه واسعه النطاق هى تحديد معايير جودة واقعيه و يمكن تحقيقها فى السوق الكرواتى . تريد قاده ادام تنفيذ نفس معايير الاساسيه فى امريكا لتحقيق ضمان الجوده فى كرواتيا ، و لكن التغذيه الاسترجاعيه المبدئيه من الوكاله اتت بانها قد تكون غير ملائمه على الاقل على المدى القصير . ان خطه عمل ادام هى ان تبدا هذه العمليه من خلال تقييم معايير جوده الغذاء المحلى الحاليه و مقارنتها بالمعايير الامريكيه و الاتحاد الورنى. واعتمادا على تنوع شروط الجودة التى قد تكون مهمه ، فان ادام ستضع بعد ذلك هدفا لتحقيق ضمان الجودة فى كرواتيا قد تصور رئيس ادام بكروتيا درازن فلاسيك انه خلال ثلاث سنوات ستكون معايير جودة معالجه الغذاء هى ذاتها التى فى امريكا و غرب اوربا .

اعتقد فلاسيك ان العنصر الاساسى للنجاح فى تاسيس ضمان الجوده

سيكون من خلال تاسيس اليه يثق فيها العامه . اذا استطاعت ادام ان تدرك تحسنبات الجوده الغير موجوده بثبات فى مجال صناعه تصنيع الغذاء الكرواتيه ، فسيكون هناك مكافاءات نقديه هامه لكلا من ادام و الشركات المحليه حيث سيبحث العملاء عن المنتجات الحاصله على موافقه ضمان الجوده . و لضمان نجاح مبادره الجوده ، فيجب ان ترى العمليه على انها مستقله من بائعى التجزئه.

اذا شعر المستهلك الكرواتى ان التجزئه التابعى للحكومه ، و لذلك فقد تكون هناك حاجه لمجموعه استشاريه جديدة و ذا ملكيه خاصه لاداره علاقه العميل لملئى هذا الفراغ . ان فلاسيك معتاد بين الاستعانه بمستشار اداره علاقه عميل خارجى و بين مجرد وضع استراتيجيه مماثله لما نجح فى الاسواق الاخرى. لقد اجرى مناقشات حديثا مع ادارة ليبان في امريكا بخصوص تارجحه بين اللجوء بهذا المشروع الى مشترط خدمه ادارة علاقه العميل المثبت عالميا ، و ان يتولى فلاسيك و فريقه التنفيذ من البدايه فى كرواتيا . اذا اتخد قرار بالاستعانه بمشترط خدمه عالمى للمساعده ، فان النتيجه ستكون اما كارثه او تاسيس بمجومعه مركزيه للشركات لديها ضمان جوده فى السوق الكرواتى .

ان هذا سيساعد على تاسيس قاعده اقبال ستظهر فى عديد من اسواق منافذ السلع عبر الاقتصاد الكرواتى طالما يحاول مشترط الخدمه العالمى ضم مشتركين رئيسين فى النظام من البدايه .

و من ناحيه اخرى ، اذا تم اتخاذ القرار بالاحتفاظ بمشروع ختم جوده اداره علاقه العميل فان المداراء التنفيذين سيختارون بين ثلاثه اختيارات متاحه بخصوص جعل انشطه اداره علاقه العميل المركزيه للشركه تخضع لاشراف دولى . الاختيار الاول ، اذا تم الاحتفاظ بالمشروع لليبان ، هو البحث عن جعل المنتجات ذا مقاييس قائمه على نموذجها الامريكى و هذا سيكون تاثير التكاليف العامه الاقل . و لكن اذا اخذنا بعين الاعتبار الاختلافات بين اقتصاد الولايات

المتحده و كرواتيا فان فلاسيك تعجب من وجود استراتيجيه قابله للتطبيق . الاختيار الثانى الذى اوصت به شركة ادام الام ، هو استخدام الطريقه المحدده للدوله (المعروفه باسم الطريقه المتعدده الجنسيات) الاختيار الثالث الذى مما ان نختار فلاسيك هو طريقه جعل السلع ذا معايير حيث صنعت ليبان معايير لسياساتها العامه لاداره علامه العميل و عمليات ختم الجوده على النطاق العالمى .

قرر فلاسيك اخراج خطه المرحله الثالثه لعمليه تنفيذ ختم الجوده لحين وصول قرار فريق ليبان السعيد الموجود امريكا و هذه المرحله ستنفذ غير معتبرين الاستراتيجات العامه المتبعه من قبل ارام .

♦ المرحله الثالثه – عمليه مكافاءه ضمان الجوده

ان اول خطوه تشمل تحديد اى الشركات الكرواتيه المؤهله للانتخاب لضمان الجوده هى معاينه المصنع الفيزيائى ستكون هناك حاجه لتحديد هام لمقر المصنع و خصوصا بدايه العمليه . و بناء على الخبره السابقه المؤسسه ليبان و على المعلومات المجمعه من الاجتماعات مع قاده الصناعه فى كرواتيا ، فان الخطوه التاليه ستكون تحديد الصفات الفيزيائيه لفحصها ووضع قائمه فحص مقبوله لكل المتقدمين المحتملين . و بمجرد التوصل لاساس متفق عليه للفحص ، فان مجموعه العمل الواثقه بكل المستلزمات يجد ان تؤسس لاجراء معاينات المصنع و المخزن .

تعد الخطوه الثانيه من المرحله النهائيه لتنفيذ ضمان الجوده هى التفتيش الدورى للمخزن . يجب على مجموعه العمل ان توافق مسبقا على برتوكول لتفيشات المخزن العشوائيه و الغير معلنه . و يجب اعلام العامه على نطاق واسع بالتفتيشات ليدركوا الجهد الضارى التى تقوم به معالجات الغذاء الكرواتيه للتحسين الامر الذى سيساعد فى تثبيت العلامه التجاريه باخلاص حول مشاعر الغرور الوطنى . يجب ان يكون نظام التفتيش عمليه نادرة مما سيساعد لضمان ان

تكون المخازن مستمرة فى الحفاظ على ارقامهم القياسيه و ان عامل الفساد الذى ينزل كارثه احيانا تفيشات الغذاء و المطاعم فى اجزاء اخرى من العالم غير معهود فى كرواتيا .

و بمجرد ترسيخ طرق و عمليات تفيش الجوده فان معايير اللون و الطعم و الراحه و شكل الغذاء و كذلك معايير التفوق فى خدمه العملاء تؤسس ايضا . ادرك درازن انه بينما ان جوده المنتج مهمه فان خبره الشراء لدى العميل اثناء التسوق فى مناطق البيع بالتجزئه حيث تباع منتجات ارام – يعتقد درازن وضع صفحتين من الاداء المتوازن تشمل كل العوامل المتعلقه بشرط الجوده للاغذيه المجمده فى السوق الكرواتى . يجب ان تملا بطاقات الاداء الموافقه المسبقه و التى تشمل اعضاء من العامه لضمان ان تكون تحسين معايير الجوده مقيم على اساس غير انحيازى . ان النتيجه النهائيه هى ان تقييم كل عضو من المجموعه اداء المخزن على صحيفه معادله و بعد ذلك تحسب النتائج لتحديد اى مخزن يوافى المعايير لتحقيق خاتم الجوده من ارام . عندما تقيم المناقشه فان الخطوه النهائيه للعمليه هى مكافاءة خاتم الجوده لكل الشركات القادره على اجتياز كل الاختبارات فى سلامه الجوده

اسئله للمناقشه

١) اى من الاختيارات الثلاثه لجعل الشركة خاضعه للاشراف الدولى توصى به ؟

٢) ماهى التحديات التى تواجه كل اختيار ؟

٣) اجرى بحث مكتبى لتحديد الاتجاهات الحديثه للسوق الكرواتى مركزا جهودك على صناعه تصنيع الغذاء و كذلك الوضع الحالى للاقتصاد .

٤) صف عوامل النجاح الرئيسيه لادام فى كرواتيا ؟

٥) قدم ملخص من صفحه واحده لبطاقه الاداء التى يجب استخدامها لتفيش جوده مصانع تصنيع الغذاء و انظمه النقل و المواصلات و اسواق التجزئه فى كرواتيا .

حالة دراسية (٥)

التوجه بالعميل بتسكو

جرهارد راب

جامعه لودويحشافن للعلوم التطبيقيه ، المانيا

الوضع الاستهلاكى لتسكو

♦ تاريخ تسكو

اسس سير جاك جوهن تسكو عام ١٩٢٤ و التى تعتبر اليوم واحده من انجح شركة بيع طعام بالتجذئه المستخدمه لاحدث فى بريطانيا العظمى .

وصفت تسكو منذ استغلالها على انها مبتكره فى اصناعتها . فتحت تسكو عام ١٩٣٠ اول متجر للبقاله ذا خدمه ذاتيه فى امريكا . قد يعد فتح اول متجر كبير بمساحه ٩٠،٠٠٠ قدم مربع فب بريطانيا العظمى و ادخال ما يسمى بمقايضه العلامات التجاريه عام ١٩٦٠ بمثابه المعالم الاخرى فى التاريخ الناجح للشركة . ان مقايضه العلامات التجاريه هى عباره عن علامات تجاريه لجمعها العملاء اثناء الشراء و عندما يحصلون على عدد معين منها يقومون باستبداها بالنقود او الهدايا . و بسبب ادخال مقايضه العلامات التجاريه ، فان تسكو كانت قادره على تجنب مسايره اسعار بائعى التجزئه الاخرين و قدمت اسعار اقل لعملائها . و قد اتضح بسرعه خلال السنوات التاله ان فكره المتجر الكبير كان الاساس لمستقبل ناجح فى تجاره بيع الغذاء بالتجزئه و بناء على ذلك فقد تابعت تسكو بناء متاجر كبيره جديدة منذ افتتاح اول متجر كبير عام ١٩٦٧ .

تم الاحتفال عام ١٩٨٥ بافتتاح المتجر ١٠٠ . و علاوه على ذلك ، فقد قررت تسكو تامين تجارتها المستقبليه عن طريق تغير استراتيجيتها ببدا العمل فى السوق كبائع موجه جوده اكثر من جاره توجه بالسعر . و لهذا السبب و سعت تسكو بنجاح نطاق منتجها و قاعدة عميلها و طورت التجهيزات و قدمت وسائل

لمتاجرها و كذلك خدمتها . و قدمت ايضا ما يسمى ب مبادره الاكل الصحى التى تزود العملاء بالمعلومات الغذائيه على العلامات التجاريه لتسكو ، وكان هذا احد التدابير لتغيير وضعها . كانت تسكو اول شركة بيع بالتجزيئه كبيره تقدم هذه الخدمه لعملائها . ومما يدعو الى التامل ، فان تغير الوضع هذا قد منح الاساس لتسكو لتكون ناضجه عالميا و لتكون شركة تجاريه موجه للجوده و للخدمه اليوم .

و في التسعينات دخل السوق عدد متزايد من متاجر الاسعار المنخفضه المطبقين لاستراتيجيه السعر المنخفض . كان هذا مع الاتجاه الذى اتخذه الناس بشراء الطعام الرئيسى خصوصا ممن متاجر الاسعار المنخفضه ، و لكنهم كانوا ياتون الى المتاجرالكبير للحصول على البضائع ذات الجوده . و لهذه الاسباب فقد اطلقت خطوط انتاج موجه السعر مثل " خطوط القيمه " او قيمه سعر لا تقهر ، فان بائعى الغذاء بالتجزئه قد وسعت استراتيجتها باضافه عامل السعر المنخفض الى تمركز الجوده و القيمه . و لتوسيع وضعها السوقى ، فان تسكو ادخلت cocepts متجر جديد (تسكو مترو و تسكو اكسبريس و تسكو اكسترا) و كذلك مبادرات التوجه بالعميل . من خلال طرح اول بطاقه اخلاص للعميل عام ١٩٩٥ ، فان تسكو قد حققت مرة اخرى هدف جديد فى مجال بيع الغذاء بالتزيئه . و بهذه الطريقه ، فلم تقدم تسكو فقط فوائد للعملاء المنتظمين و لكنها عرفت معلومات مهمه عن عملائها و حاجاتهم . و قد تم تقديم خدمات للعملاء مثل التسوق المنزلى للبقاله و مساعدتى العميل للتبضع براحه اكثر و خدمات ماليه عبر فيناس برسونل تسكو بالتعاون مع رويال بنك ارف سكو فلند . بحلول ١٩٩٥ ، اصبحت تسكو انجح شركة بيع الغذاء بالتجزئه فى المملكه المتحدة و اصبحت لديها ، حصه سوق مسيطرة بنسبه ١٦،٥٪ .

♦ تسكو اليوم

لقد نجحت تسكو ان تتطور من شركة بيع بالتجزئه داخليه الى مجموعه عالميه و ذلك لتركيزها التدريجى على استراتيجيه التوجه بالعميل .و اليوم

(٢٠٠٣) توظف تسكو ٢٩٦،٠٠٠ شخص و تـدير ٢٩١،٢ متجـر فى عـشر دول مختلفـه حـول العالم ٩٨٢،١ متجر فى المملكه المتحده و ٣٠٩ متجر فى ايرلندا و المجر و بولندا و جمهوريه التشيك و سلوفاكيا و تايلاند و جنوب كوريا و تايوان و ماليزيا) و قد احتلت المرتبه الرابعه فى معدل IGD بعد كارى فور (فرنسا) و وال مارت (الولايات المتحده الامريكيه) و اوشان (فرنسا) .

فى ٢٠٠٣ قد استطاع بائعى الغذاء بالتجزئه تحقيق زياده فى مربحيتها فى كل جزء مـن استراتيجيتها . ان استراتيجيه تسكو تشمل الاربع عناصر التاليه :

- **مركز تجاره المملكه المتحده** : لتظل تسكو قلب السوق ، فان الـشركة قـد وسـعت بنجاح حصتها من السوق فى المملكه المتحـده مـن خـلال معرفتهـا باسـتراتيجتها للتوجه بالعميل و تقديم ارخص الاسعار و كذلك بعرض اختيارات كثيره و فـرص مناسبه و قيمه كبيرة .
- **التجارة غير غذائية** : لتقوية وضـع تـسكو فى الـسوق ، بـدات الـشركة حـديثا باضـافة بضائع غير غذائيه الى خط منتجاتها ابتدا من الالعاب و المعدات الرياضيه و الملابس ووسائل الترفيه المنزليه الى الاسـاس و الادوات الكهربائيـه و ادوات الطهـى . و مـن خلال تقديم القيمه و افضل الاختيارات ، فان متجر بيع الغذاء بالتجزئه نجحت ان توصل حصه السوق ٥٪ فى سوق بقيمه ٧٥ مليار جنيه فى المملكـه المتحـدة لحلـول ٢٠٠٣ . تهدف تسكو فى المستقبل الى كسب حصه سوق متساويه للغذاء و غيره .
- **خدمات البيع التجزئه** : عدلت تـسكو منتجاتهـا و خـدماتها وفقـا للتغـيرات في عادات التسوق لدى العملاء وذلك لتبقى في المنافـسه . و بهـذا الـصدد فقد اسـست تـسكو برسـونال فينـاس عـام ١٩٩٧ (بالتعـاون مـع مـصرف اسكتلندا) و التى تقدم خـدمات ماليـه مختلفـه و بطاقـه فيـزا و تـامين . وكان لدى تسكو برسونال فينانس ٤،٣ مليون حسابات عميل بدايـة ٢٠٠٣

و قدمت ما يتراوح بين اكثر من ١٥ منتج و خدمة و حققت ارباح ب ٩٦ مليار جنيه فى ٢٠٠٣ .

- **العالميه** : قدمت استراتيجيه تسكو لضمان تطور طويل الاجل خطط توسيعيه لدخول اسواق متطوره فى اسيا ووسط اوربا على سبيل المثال. و منذ افتتاح اول متجر في تايوان عام ٢٠٠٢ ، فقد اصبحت تسكو قادرة على زيادة نسبه العائد الاجمالى خارج المملكة المتحدة الى ٤٥٪ نهاية ٢٠٠٢ .

و قد مكن التطبيق الناجح لاستراتيجيه الشركة مجموعه تسكو من زيادة مبيعاتها بنسبة ٥،١١٪ من ٦٥٤،٢٥ مليون جنية عام ٢٠٠٢ الى ٦١٣،٢٨ مليون جنية عام ٢٠٠٣ زادت ربح ما قبل الخصم الضريبى عام ٢٠٠٣ للشركة بنسبة ٧،١٤٪ الى ٤٠١،١ مليون جنية (٢٢١،١ مليون عام ٢٠٠٢) . بمبلغ ٤٠٧،٢٣ مليون جنية ، فان مبيعات المملكة المتحدة قد عوضت الجزء الاكبر من مبيعات تسكو (+٩،٧٪ عام ٢٠٠٣) . وعلاوة على ذلك ، فان تسكو كانت قادرة على تطوير السوق الوزى عام ٢٠٠٣ وزادت المبيعات الى ٠٣٢،٣ مليون جنية (+٢،٢٢ ٪) وزاد ربح ما قبل الخصم الضريبى الى ١٤١ مليون جنية (٧،٥٦٪) و مع زيادة المبيعات بنسبه ٥،٤٥٪ الى ١٧٤،٢ مليون جنية وزيادة فى ربح ما قبل الخصم الضريبى ب ٨،١٤٤٪ الى ٧١ مليون جنية فان تسكو كان قادرة على تحقيق تطور هائل في السوق في اسيا كذلك .

مفهوم الاخلاص الشخصى لتسكو كميزة تنافسيه

♦ استمرار اخلاص العميل كهدف رئيسي

اثناء فرط المنافسه وزيادة الطلبات المقدمة للشركة بخصوص التفعيل الفورى " للمثلث السحرى " للجودة و التكاليف و الوقت ، فان الوصول الى هدف اخلاص العميل العالي يجب ان يعتبر محدد حاسم لنجاح العمل .

وعلى المدى الطويل ، فان الشركات القادرة على تلبية الحاجات ة الرغبات الفرديه لعملائها بسرعه و بشكل افضل و بشمول سوف ننجح . ان هذا لا يتضمن فقط أي كشف للطلبات و الرغبات المختلفة ، و لكن ايضا ادراك كاف للتوجه بالعميل من خلال كل موظف كل يوم . اليوم يجب أن يؤخذ هذا بعين الاعتبار كتحديات هائله للعمل .

تواجه تسكو هذه المتطلبات عبر تركيزها على موظفيها في البدايه و تقدم مهنتهم المستمر و كذلك التدريب الاضافي . و علاوة على ذلك ، فان تسكو تحلل بانتظم و بالتدريج معلومات العميل لمدة طويله . تستخدم مادة البيانات المتلقاة للحصول على معلومه مفصلة للتوجه بالعميل الموجه جيدا و الفعال . تقدم هذه المعلومه اسباب قيمة لتوجيه فئات العملاء المختلفة و تعرض منتجات و خدمات تلائم الحاجات الفردية المتغيرة دائما للعملاء . عموما فعند ما ترغب الشركة بزيادة ولاء عميلها ، فيجب اخذ الاسئله التالية بعين الاعتبار:

- ماذا يتوقع العميل من مفهوم الولاء ؟
- ما هي عوامل النجاح لهذا المفهوم الذى يجعل العميل مخلصا على المدى الطويل ؟

و قد وصفت تسكو اربعة اجابات مختلفة لهذه الأسئلة :

- ان يكون على معرفه بالعميل .
- ان يحدد ويفهم الحاجات الشخصية للعملاء بنشاط .
- تذكر العميل .
- تقدير العميل .

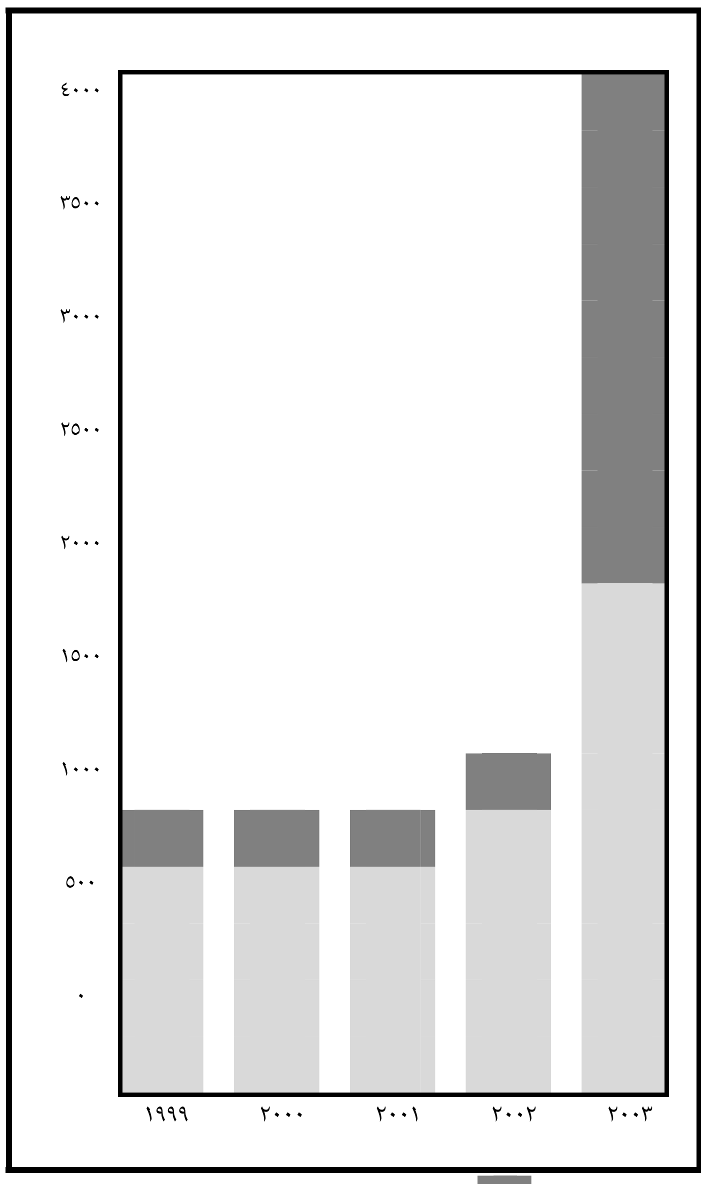
ان هذا يوضح انه من الافضل ان لا نكتفى بالترحيب فقط بالعميل بعد دخوله برنامج الاخلاص . انه لامر حاسم عموما ان مثل هذا البرنامج لا يستخدم

فقط لتروج المنتجات و الخدمات الحالية بالشركة ، ولكن لتحديد و تنفيذ الحاجات الفردية للعملاء بعيد عن خلفية هذه المتطلبات ، فان العملاء المركبين جدا الحاليين يطالبون بزيادة تفرد الحاجات كما يطلبون وجوب شمول تشديد المنافسه لتحديات كبرى للشركة . ان الهدف من ذلك هو ان نكون ملائمين للعملاء و ان نجعل طلباتهم شخصية و فردية قدر الامكان مع الحفاظ على التكاليف المنخفضة . سيتم وصف كيف نجحت تسكو فى التغلب على مشكلات هذا التجارة في الجزء التالى :

وبسبب التوجه الشامل لحاجات العملاء وضعت تسكو طريقه متكامله للتقييم و لاستخدام معلومات العميل بهدف لتحقيق كلا من المتطلبات المذكورة بالاعلى عندما يكون هناك اة نوع من الاتصال بالعميل . و كانت امكانيات الاتصال هذه متنوعه بسبب بنيه تسكو .

اذا نجحت تسكو في تحقيق هذه المبادىء في كل المتاجر ولائهم العملاء بشكل كافي عبر امكانيات الاتصال المتنوعه فسيكون هناك التزام طويل الامد من المشترين للشركة

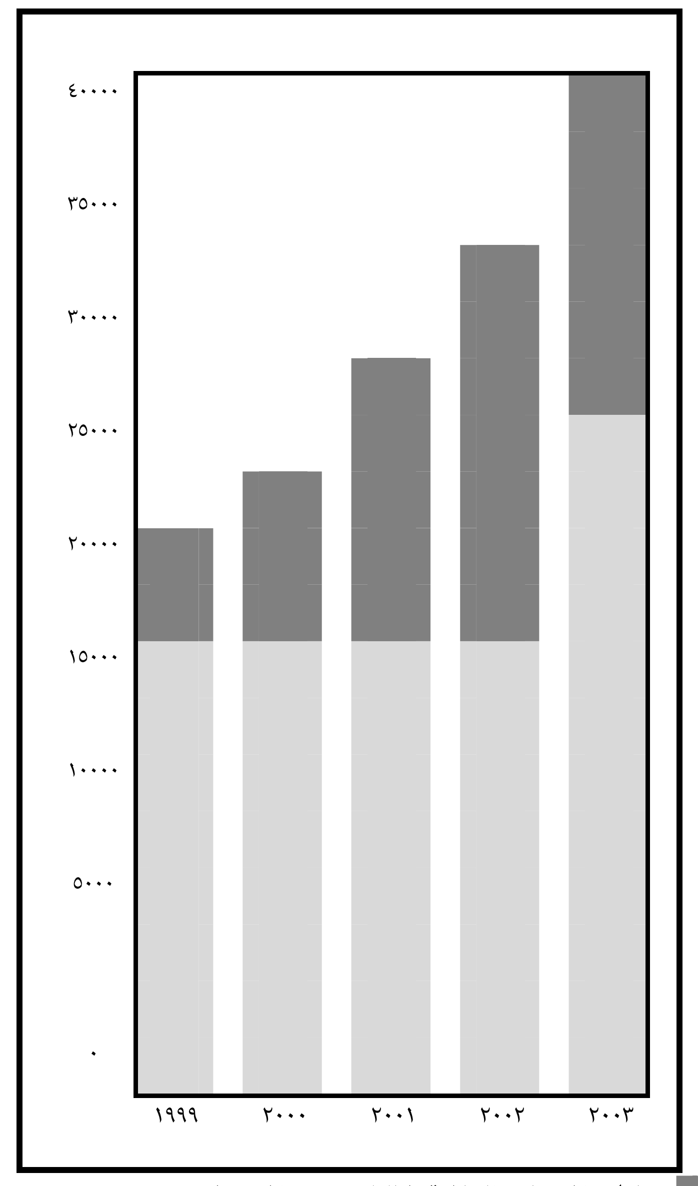
شكل حالة دراسية ٥-١ متاجر تيسكو



متاجر تسكو العالمي

متاجر تسكو في بريطانيا

شكل حالة دراسية ٥-٢ مناطق مبيعات تيسكو



تحليل البيانات

يعد التحليل و الاستفادة الملائمة من البيانات المناسبه بعد تقيمها شرط مهم للتوجه بالعميل .

و على نحو متناقض لتقييم البيانات المحتاجه فان المعالجه و تفسير و استعمال المعلومات بالاضافة الى تنفيذ النتائج المناسبة خصوصا تسبب مصاعب عادة . و قد قيدت الشركة نفسها بموذجا بجمع و تقديم البيانات بدلا من فضاء وقت و جهد اكثر فى تحليلها و تفسيرها . وقد طبقت تسكو طريقة متكاملة اكثر وحاولت بعد ذلك تجنب الاخطاء التى تحدث اثناء التطبيق من خلال الحاجه و التفسير الدقيق و المحكم للبيانات .

و بالاضافة لهذه الطريقة المتكامله ، فان تسكو قد استخدمت طريقه اكثر شمولا لتقييم البيانات المناسبة وبعد ذلك تستخدم الدقة المتزايدة و التخصيص و المعلومات الصالحة للاستخدام معا . لاستخدام الشركة معلومات داخلية فقط و لكنها تستخدم بيانات خارجيه ايضا مجمعه من معهد البحوث . ان النتيجه هى مجموعه من ابنيه معلومات متنوعه جدا تمكن تسكو من تقسيم العملاء المختلفين و المنتجات و شرائح التوزيع .

سوف يشار الى طريقه تسكو المتكاملة فى الفقرة التالية لتقديم فهم افضل . ان المعلومات الداخليه (مثل بيانات المعاملات التجارية و بيانات العملاء او الاستخدام كمخزن للمعلومات الخاصه) التى يتم جمعها من خلال تسكو كلب كاردس ، الذى يستخدمه اكثر من ٥،٨ مليون عميل . تشكل اساس عملية التقييم الشاملة .

بالاضافه الى البيانات الداخليه و المعلومات الخارجيه الديموغرافيه فان اتجاهات العملاء و الفرع الخاص و التطورات الديموغرافيه و اسلوب الحياة و المواقع المستخدمة اعتماد على stock المفصل من المعلومات ، فان التقسيم الفعال لجماعات العملاء المختلفه و قنوات التوزيع و المنتجات تستطيع اخير ان تشغل .

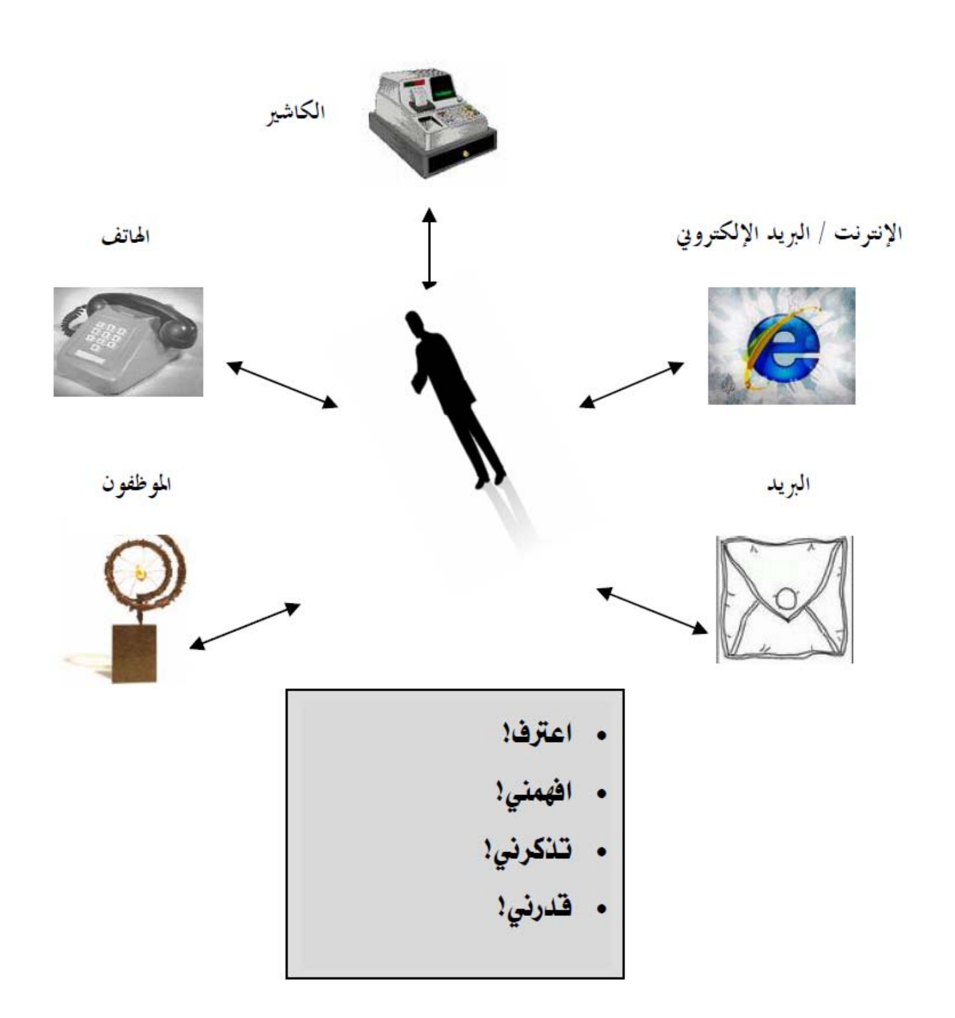
شكل توضيحى للحاله الدراسيه ٥.٣ :

امكانيات الاتصال المتنوعه لدى تسكو لتقيم معلومات العميل التالى :

فندوفيالا ، ١٩٩٩ ص ١٢٨ ؛ ترجمتهم)

شكل حالة دراسية (٥.٣)

الاحتمالات المتعددة لتواصل تيسكو لجلب المعلومات



♦ مكعب الولاء

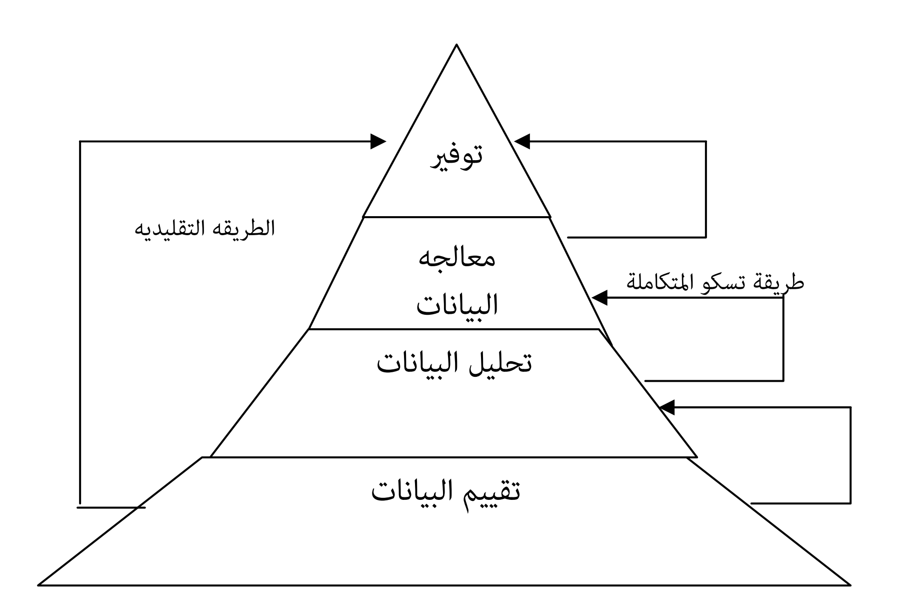
تهدف تسكو الى فهم افضل و اعمق لمطالب العملاء . و لتحقق توجه فعال بالعميل ، **ولذلك فقد حددت تسكو المتغيرات الثلاثه التاليه :**

* يعد بيانات المعاملات التجاريه اول متغير و الذى يتم بواسطه تقديم تسكو كلب كاردس . يعد عامل الوقت والتكرار وقيمه الشراء امثله لبيانات المعامله التجاريه .

* تعتبر حصه المخفضه المتغيرالثانى . حيث انه يقدم معلومات على حصه الطلب الكلى لبضائع المستهلك الذى يرضى بها العميل فى متاجر تسكو يحصل على هذا النوع من المعلومات بصعوبه اكثر من الفئه الاولى من المتغيرات و لذلك ، فان نتائج معاهد الابحاث السوقيه تاخذ بعين الاعتبار فى هذا السياق .

* يعد الالتزام او معرفه العميل بالشركة المحدد الثالث . ان الوسائل المستخدمه لتلقى معلومات حول هذا الموضوع هى المقابلات و الاستجوابات و ايضا يقيم القسائم المستخدمه بمتاجر تسكو .

شكل توضيحى للحاله الدراسيه ٤:٥ ادارة البيانات المتنوعه لتسكو التالى : فندوفيالا ، ١٩٩٩ ، ص ١٣٠ ؛ ترجمتهم)



ان نتيجه الدراسه الفوريه لذه الثلاث متغيرات هى معلومات دقيقه و قيمه حول تركيبه العملاء بشركه تسكو . ان امتلاك بيانات مهمه بخصوص الفئات المتنوعه للعملاء الحاليين و المطالب و الامنيات و التوقعات المختلفه جدا يعد شرط اساسي لتوجه فعال بالعميل .

♦ طريقه واحده الى كثيرين

وبناء على تركيبة العملاء المعروفين ، فان مجموعة العملاء المزعومين قد شكلت . هذا بالمقابل يمكن تسكو من تقديم وسائل تسويقيه مطابقه لمطالب ورغبات كل مجموعه منفرده . لهذا السبب وضعت اهداف تسويقيه خاصه و اخرى متعلقه بالمجموعه و استراتيجيات و مقاييس .

فى الجزء التالى سيتم ذكر بعض الامثله المعينه التى توضح مدى ايحاء البيانات المقيمه لصياغه مقاييس تسكو الخاصه :

- تزرد سلع البضائع بمعلومات حول وضع العائله الحالي.

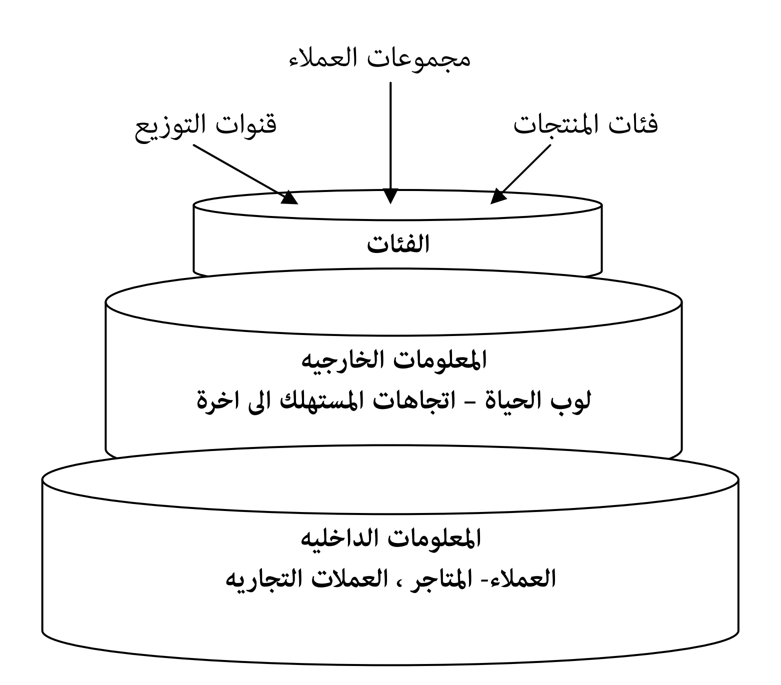
- يبين شراء الادوات المدرسيه ان للعملاء اطفال فى المدرسه .
- يظهر وجود الحفاضات في سلة البضائع ميلاد طفل جديد فى العائله .

وبسبب امتلاك هذه المعلومات فان ابتكار عروض خاصه و فرديه يكون ممكنا . ان هذا لا يحدث فقط زيادة مباشرة في المبيعات ، بل ان العميل يشعر ايضا انه معروف و بقدر شخصيا . ان ارتفاع اخلاص العملاء بعد ذلك يعد نتيجة غير مباشرة . و حيث انه من الاساسى لنجاح الشركة ان تتعلم و تفهم من البيانات المقيمه كيفيه و اسباب ووقت تصرف العميل ، فانه من المهم لتسكو ان تتولى التكاليف المتعددة لمقاييس اخلاص محدد ل ٥،٨ مليون مالكى بطاقة العميل .

و بخصوص استراتيجيتها للتوجه بالعميل ، فان تسكو ابتدعت طرق متعددة سيتم ذكرها في الجزء التالى .

شكل توضيحى للحاله الدراسيه ٥:٥

قاعدة البيانات الموسعة لتيسكو

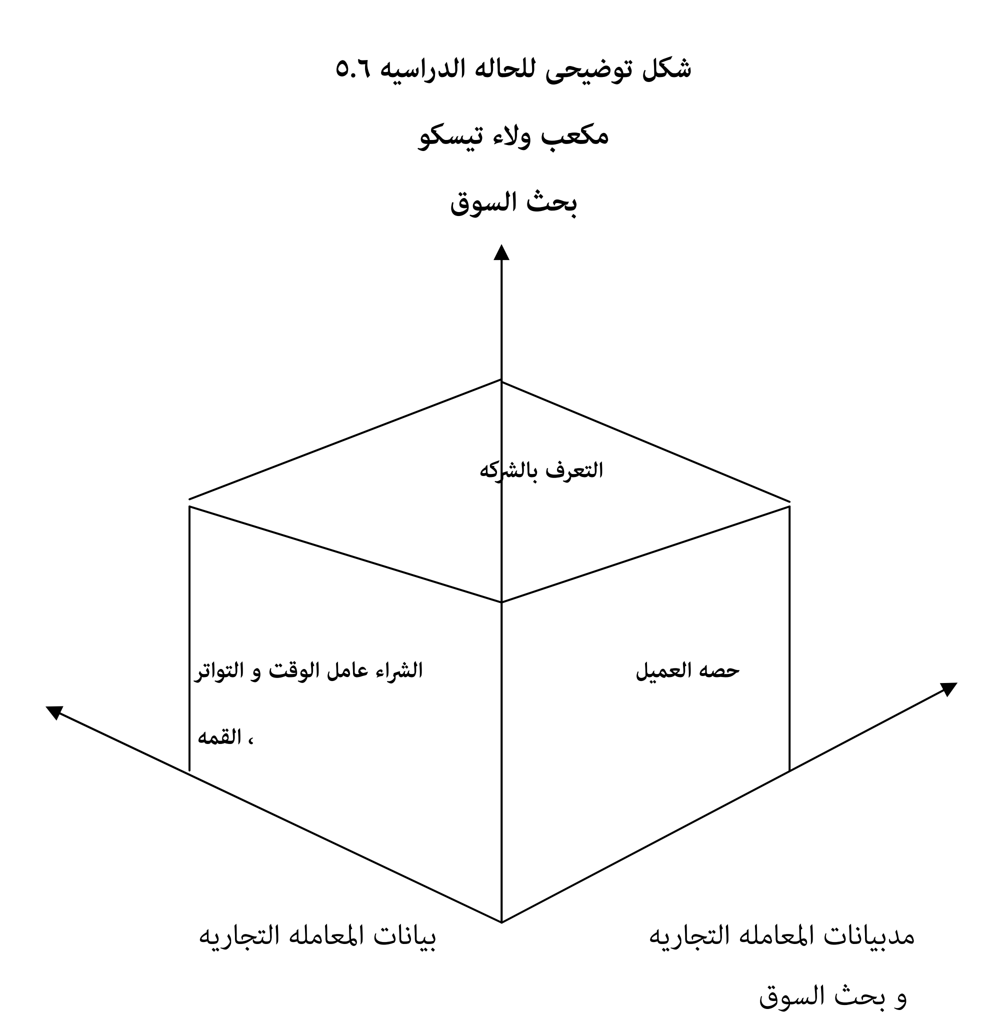


♦ البيع من عملاء الى عملاء

وبخصوص هذا البرنامج ، فقد نظمت تسكو احداث بخصوص الموضوع التى يشمل اشياء اضافيه معينه (مثل : الجبن و الخمر و العنايه بالشعر و ادوات التجميل) . ومن خلال تنظيم هذه الاحداث المتوافقه مع الفوائد المحددة لمجموعات العملاء المراسلين ، و لا يزود العملاء الحاليين فقط بالفوائد . ان تسكو تهدف الى جذب عملاء جدد تماما في هذا الحدث الغير عادى . و لهذا السبب ، فان عملاء تسكو مدعون لاحضار اصدقائهم او عائلاتهم . يوضح نجاح هذا المفهوم الاخذ بالاعتبار الارقام التاليه : حوالى ٤٠٪ من الاشخاص اتى بهم العملاء الحاليين لتلبيه طلباتهم من متاجر البقاله بتسكو .

شكل توضيحى للحاله الدراسيه ٥.٦

مكعب ولاء تيسكو



♦ مراسله العميل

تعد مراسلة العميل احداهم عوامل نجاح طريقه واحدالى كثيرين . انـه يتكـون مـن ٦٥.٠٠٠ خطاب ذا محتويات ذكيه مختلفه و شخصيه ترسل الى ٨.٥ مليـون عميـل وباسـتخدام المعلومـات المفصله عن مجموعات العملاء المتعدده ، فان كل عميل شعر انه مراسل شخصيا ، على الرغم من ان تسكو لا تراسل فعليا كل عميل بـشكل منفـرد . ان مراسـله العمـلاء كطريقـه لايجـاد و زيـادة اخلاص العملاء يجب ان يعتبر كاداة اكثر فعاليه لتسكو في انجازهـا و لكنهـا ايـضا تجعـل العميـل

يشعر بالتقدير . و علاوه على ذلك ، فان العملاء يمكنهم ان يتعاملوا مع العروض و الجـوائز فى المنزل ، في بيئه هادئه و جيدة ، حيث يكون هناك وقت كاف و فراغ ليفكروا في العروض .

شكل توضيحى للحاله الدراسيه ٧:٥

استراتجيات و مقاييس فئات العملاء بتسكو

عالي

زيادة و استخدام التعريف

زيادة التعريف

عملاء يعرضون على عملاء زيادة الرضا ، اقل تحضرات

برنامج الاخلاص ذا العروض الجيدة

عروض شخصيه

زيادة "حصة المحفظه"

زيادة التواتر و القيمة

زيادة المحفزات

ثلاثة عروض مقابل إثنين

عالي

التكرار، القيمة

♦ مجلة نادى البطائق

وعلى نحو مماثل لمراسلة العملاء فقد الفت تسكو ايضا مجله نادى البطائق وفقا لحاجات و فوائد مجموعات العملاء الشخصيه .

و عموما فان الشبكه الموجودة وسط متاجر تسكو قد ساعدت بكفاءه انشطة التسويق الخاصه بالشركة و من خلال هذه الشبكة تمكن كل مدير متجر من الحصول على معلومات مفصلة عن الاوراق التجاريه لعملاء للمتجر وكذلك و صورة مفصله عن تركيب العملاء . ان هذا يمكن المدير من التخطيط بكفاءة للشراء و لادراك الانشطه التسويقيه الملائمه .

♦ الموظفين

ان تدريب الموظفين يجب ان يعتبر وسيلة هامه اخرى بخصوص التوجه بالعميل . يجب على كل الموظفين ، بشكل مستقل في وظائفهم ، ان يدخلوا برنامج " خدمة الصف الاول " . و اهم اقسام هذا البرنامج هى :

*المنتجات

*التشغيل

* الناس

يجب ان ينظر كل موظف الى كل قسم من الاربعة اقسام بعين العميل و يقدم الاقتراحات الملائمة . و علاوة على ذلك ، فانه يتم اعلام الموظفين بمحتوى برنامج الاخلاص بالتفصيل . و لذلك ، فان الموظفين يكونون قادرين على تقديم خدمه افضل للعملاء يوميا كما انهم على درايه اكثر بحاجات مجموعات العملاء .

♦ الملاحظات النهائيه

تهدف هذه الحاله الدراسية الى توضيح اهميه المعلومات المفصله للعميل فى وقت حيث التسويق المباشر الذى يعد المراسله المباشرة بالعملاء ، يجب ان يعتبر ميزة تنافسيه حاسمة ، و خصوصا عندما تقارن بجملات المراسلة الفوضويه

و الغير فعالة . هذه الحقيقة اهمية اكبر اعطت السعر العالى و المنتجات اليوميه تـشابهات . فتحت امكانية مراسلة العميل بشكل اسرع و شخصي اكثر مما يفعله المنافسون (معتبرا لتوقعاتهم و حاجاتهم) امكانيات مهمه لكسب ميزة تنافسيه خصوصا في البيع بالتجزئه . ان هناك شرط منهم ليكون التوجه بالعميل ميزة تنافسيه هو ليس فقط من خلال تقييم المعلومات الملائمة للعميل ، و لكن ايضا بتحليل و تفسير هذه البيانات وفقا لذلك و يخرج منها بمجموعات مناسبه و مقاييس تسويقيه .

أسئلة المناقشة

١) من فضلك وضح الصعوبات المتعلقه بتحليل البيانات ، و خصوصا المشاكل التى تعانى منها الشركات في وضع نتائج و مقاييس ملائمة من البيانات المقيمة .

٢) تلقت تسكو كنتيجة لتحليلها للبيان معلومات مفصلة عن تركيبة العملاء الحاليه و المتنوعة و الحاجات و التوقعات و الرغبات المتنوعة لهؤلاء العملاء . ما هى النتائج المباشرة و الغير مباشرة لامتلاك هذه المعلومات للشركة ؟

٣) كيف تصف الاستراتيجيه العالميه لتسكو في وقت الدراسة ؟

حالة دراسية (٦)

ميكهاك فريش كت فلورس

مسعود كافوسي

جامعة هاورد ، واشنطن العاصمه ، الولايات المتحدة الامريكية

ان ميكهاك فريش كت فلورس شركه مغربيه ، تديرها الجمعيات التعاونيه للمزارعين المحليين ، الطموحين باختراق الاسواق العالميه . ان قيادة الشركة حريصة على الحصول و الحفاظ على الوقت الحقيقي و البيانات الدقيقه عن انواع العملاء و تصرفاتهم .

من المعتقد ان اكثر من نصف منتجات و خدمات الشركة ستكون معظمها او كلها شخصية في خمس سنوات ابتداء من ٣٧٪ اليوم . و على الرغم من ان الشركات تقدم بضائع مصنعة وفقا للطلب الا ان الصنع وفقا للطلب في صناعة الزهور الطبيعيه قائم على القوالب ولا ياخذ بعين الاعتبار اختيارات العميل . يمكن التصنع الشخصى ، على التقيض ، العميل من ان يطبع المنتج بتطبيقاته و اختياراته و ترتيباته . ان ميكهاك تريد ان تتعاون و تنسق تسويقها عالميا كما انها مهمته بتعلم كيفية استخدام التصنيع الشخصى لزيادة مبيعاتها و احتياطها لتحويل نماذج تجارتها . انها على الرغم من ذلك ، غير مستعدة ماليا لتستثمر اكثر لتحقيق رغباتها .

ان ٤٠٪ من مخزون ميكهاك مباع مسبقا كبضائع مسلمه و ٥٨٪ تباع مباشرة من على ظهر الشاحنات الى بائعى الزهور الذين يصعدون على سطح الشاحنه ليروا ما يريدونه في هذه البضاعه المسلمة و ال ٢٪ الباقية ورد دبلان .

ان التجارة بطريقة ما موسمية ، بالكوشيه المكتسبه الهادى و سنابل مطلوبه بعيد الام و المناسبات الدينيه فى المغرب مثل المولد النبوى و الاعياد .

يعد مزج المنتجات الصحيح الاساس لدخول الاسواق العالميه و امتلاك فرصه النجاح . لقد حققت الشركة عائدات سنويه ب ١،٣ مليون دولار امريكي في ٢٠٠٤ و ٣٠٥ مليون دولار امريكي فى ٢٠٠٥ و ٤ مليون دولار امريكي فى ٢٠٠٦ بهامش ربحثابت بين ١١- ١٢ ٪ مليون دولار امريكي كل سنه .

قبل الحرب العالمية الثانية كانت الزهور الطبيعية تزرع محليا بهدف قربها من اسواق العملاء لاحقا فان الانواع المحسنة و اليات النقل الافضل ادخلت المزارعين الى جنوب اوربا و اسرائيل و اجزاء من شمال افريقيا و امريكا الجنوبية ليلبي احتياج اسواق شمال اوربا و امريكا الشماليه . و قد تحول ما كان في السابق عمل موسمى الى صناعة على مدار السنة . اصبحت الزهور مظهر دائم في عيد الحب و لعبت الشركات الهولانديه دور خاص حيث تم تعديل معاييرهم لكل شيء ابتداء من احجام الدلاء الى الشهادة البئيه .

بدا الاتجاه لاستيراد الزهور اكثر من زراعتها فى امريكا منتصف ١٩٨٠ عندما ادركت الشركات اهمية مناخ جنوب ووسط امريكا . بدا الاوربيون اللجوء لدول اخرى لزراعة الزهور بداية ١٩٩٠ و غالبا الى الشرق الاوسط و شمال افريقيا حيث كانت الزهور تزرع على مدار السنة و العماله ارخص .

ان الاتجار في الزهور الطبيعيه فى امريكا يقدر ب ٦ مليون دولار فى السنه تجاريه و ٢٤ مليار دولار تجارة البيع بالجمله حول العالم . تستورد امريكا باكثر من ٤٠٠ مليون دولار زهور طبيعيه من جنوب امريكا .اكثر من ٥١٣ مليون دولارمستورد من كولومبيا . تتصدر الزهور قائمة الواردات يعقبها القرنفل (أو ميكهاك بفارس) والآقحوان و التوليب . يحتفل ٥٧٪ من الامريكين بعيد الحب بينما يخطط ٢١٪ ليتجاهلوه . فى اقتصادنا المتسم بالعولمه ، ٩٠ ٪ من الزهور المباعه في فى أمريكا تأتى من الخارج وخصوصا من أمريكا اللآتينيه .

ان كاليفورنيا تتصدر الولايه فى الآنتاج الداخلى للزهورالطبيعية . أعد سسيوي بيوريو تقرير بأن ٢١.٣٨٧ من بائعى الزهور الآمريكيه جزء من السوق

العالمى المزدهر. ان الصين تستعرض أيضا عضلاتها التجاريه فى هذه المنطقه فقد أعلنت أن تكون أكبرمصدر للزهور هو هدف سياسى وطنى مما يوضح فكرة الزهورالحمراء! ودعونا لا ننسى المنتج التكميلى وهو الحلوى والتى تنتج فى أمريكا كما فى الخارج . تستهلك أمريكا ٢٥.٧ رطل من الحلوى لكل شخص كل سنه ، تتطابق هذه الآرقام مع ألمانيا حيث أنه يتعلق بالآحتفال بعيد الحب وشراء الزهور .

تعد تترلندس التى تحتل تقريبا ٥٦% من حجم التجارة العالمى فى الصناعة هى المصدر الرائد . ان وضع تترلند كحاملة للمقايس العالمية فى صناعة الزهور الطبيعيه لايعد مفاجأة بسبب زهرة التوليب الشهيرة فى الدولة أثناء القرن ١٧ والتى أثناء الخراب المؤقت أسست سمعة الدولة فى عيون المستهلكين حول العالم كمقدم لمنتج ذو جودة . بعد ذلك يأتى عدد من الدول الناميه بم فى ذلك كولومبيا بنسبة ١٩% من السوق العالمى وتحتل الآكوادور والهند ولبنان وتنزانيا وتايلاند والمغرب واسرائيل المنتج الباقى . ان أيران هى أكبر منتج ولكنها قاات صادراتها حديثا بسبب وضعها السياسى الحالى. ان مراكز الزهور تنبعث من زلجل فى الخليج الفارسى وفى اماكن اخرى حيث أن البعض من مراكزالانتاج الجديدة قريبة من المنتجين والآسواق الجديدة الواعدة حديثا ؛ محلات البيع بالتجزئة ذات الخسم الكبيرة مثل وال-مارت وكوستوك بدءا بشراء الزهور مباشرة من المزارعين المداريين فقد تطورت المعاملات التجارية لبائعى تجزئة المزارعين بسرعه جدا ؛ حيث ود بائعى التجزئة أن تحاهل الوسطاء يمكن أن يوفر التكاليف .

تعد الزهور الطبيعية ثالث أهم المحاصيل الزراعية المصدرة لكولومبيا بعد البن والموز. توفر الصناعة حوالى ٧٥.٠٠٠ وظيفة مباشرة و ٥٠.٠٠٠ أخرى فى صناعة متصلة فى ٢٠٠٢ أدخلت الزهور الطبيعية ٥٨ مليون دولار أمريكى فى مكاسب التصدير للدولة . وفى شروط القيمة ٨٤% من هذه الصادرات ذهبت الى أمريكا و ١٠% الى الاتحاد الآوروبى وهى الحصد التى خفضت منذ منتصف ١٩٩٠ ؛ والتى كانت دائما ١٥% أو اكثر .

تعـد كولومبيـا المـصدرالآول للزهـور الطبيعيـة المـصدرة الى أمريكـا كـما سيتـضح مـن التحليل فأن تجارة الزهور قد أتخذت حديثا مستويات أقليمية .

أوائل ١٩٩٠ بدأت العديد من المنظمات الآوروبيه الغير ربحيه ؛ بمـا فى ذلـك مـنظمات بيئه وغير حكومية ادارة حملة عنـدما رأوة عمالـة غـير مقبولـة وأوضـاع بيئيـه فى صـناعات تصديرالزهور لعديد من دول أفريقيا وأمريكا اللآتينيه وكجزء من هذه الحمله فان حـولات العلاقات العامة المتعددة قد أوجدت فى دول أوروبا هدف معظمها لزيـادة المعـايير البيئيـه والآجتماعية فى الدول الناميـه وعـلى الـرغم مـن ذلـك فـان الهمـوم الآساسـيه مـن تـأثيرات تجارتهم تاممكنه قد زادته الدول الناميه التى تشكو من فشل الدخول الى أسـواق OECD . بدأت شركات الشرق الآوسط مناقشه عن طريق الحاجه لخطط معلومات سوقيه بخـصوص العوائق التقنيه لآتفاقيه التجارة وحاولت اتفاقية منظمة التجارة العالمية ضمان أن لا تحلق قانون التنظيمات الوطنيـه والمعـايير والآختبـارات واجـراءات التوثيـق عوائـق غـير ضروريـه للتجارة العالمية .

وقد أثرت ضياع فرص السوق الآوروبى على الآداء التجارى لمبكهاك فريش كت فلورس . وبخصوص هذا الضغط الآجنبى على المستوى الوطنى وعمل المزارعين المحليين حث منتجـى الزهور بالشرق الاوسط على اتبـاع سياسـات واجـراءات جمـع بيانـات المـستهلكين ولتطبـق تغييرات أخرى فى الصناعة فى المنطقة لبدأ جمع البيانات على مـستوى العمـلاء . وقـد دفـع ضغط العقبات الوقائيه العالمية الشركات مثل شركة مبكهاك فريش كت فلورس الى محاولـة أن تفهم عملائها أفضل .

تطوير المقياس:

يؤخـذ بعـين الآعتبـار حـساسية وعلـم العميـل بالبيئـة فى مجـال التـسويق الآخضر.قد تكون التأثيرات البيئيه والآجتماعية على انتاج الزهور مهـم . انهـا تـشمل الآستخدام الزائـد وتـأثيرات صـحيه تنبـع مـن الحمايـة الغـير كافيـة للعـمال الـذين

يستعملون مـواد كيميائيـه خطـيرة. فى بعـض الـشركات يـشمل الآهـتمام بالبيئـه اسـتخدام مبيدات حـشريه ممنوعـه للوقايـه ولآسـباب صـحيه فى دول OECD . ان ميكاهـاك ليـست واحدة من هذه الشركات وذلك بـسبب صـغر حجمهـا الآنتـاجى فهـى توظـف ٢٢ شـخص معظمهم عمال موسمين لا يأخذون فوائد من الشركة . عام ١٩٩١ بسبب القلق مـن اوضـاع العمالفى الدول الناميه حيث كانـت تـزرع الزهـور لـسوق الزهـور الطبيعيـة فـان جماعـة حقوق الآنسان الآ لمانيه ومنظمات كنسيه تشمل (@) وبـروت فـيرداى ولـت (خـبر للعـالم بواشنطن العاصمه) شككت حملة الزهور لضمان حمايـة البيئـه فى انتـاج الزهـور ولتعلـيم المستهلكين بالمنافع التى سيحصلون عليها من طرق انتاج لبيئه والصحيحة .

عام ١٩٩٤ انضمت الى الجمعيـة الآلمانيـة لبيـع الزهـور بالجملـة والتـصدير والتجـارة لمنافسة المعايير اللآجتماعية والبيئية المناسبه ازراعة الزهور . وقد اجتمعت الجمعيـة لآحقـا مع ممثلى مـصدرى الزهـور فى الآتحـاد الآوروبى وأسـست جمعيـة تعلـيم مزارعـى الزهـور والمصدرين لتطوير بنك معلومات عن عادات واختيارات العملاء مستملا ذلـك حـساسيتهم ومقاييس الصحة والآمان وميزات استهلاكيه عامه . وقع حوالى ٣٥ منتجا فى الـشرق الآوسـط وحول العالم للمشاركة فى الخطة بما ذلك ميكهـاك . انهـم لم يكونـوا متأكـدين مـن أن هـذا سيعود الى حصن سوق أكبرولكن مالكى الشركة شـعروا أنهـم ليـسوا فى موضـع يـسمح لهـم بتأخير المشاركه .

تبـدأ تكـاليف المـشاركه مـن ٣.٠٠٠ الى ١٠.٠٠٠ عـلى حـسب حجـم الـشركه يـدفعها المنتجون مرة ةاحدة . ويؤخذ بعين الآعتبارسعر صرف اليود لدوله معينه؛ فقد يكـون مبلغـا كبيرا لشىء بلا فوائد مؤكدة.

تقدمت FIAN لآكبر مؤسسات المغربيه لتصدير الزهور بعـرض الزهـور بعـرض لتأسيس قاعدة بيانات منفصله تسمى " مينا فلورس " . كانـت الفكـرة تكمـن فى أن توقع شركات الزهور الطبيعيه التى تريد أن تـصدر الى الآتحـاد الآوروبى عـلى اتفـاق لتـصنف فى" قائمـة الـسوق " . وبهـذا التوقيـع تعلـن الـشركات أنهـا سـوف تـذعن

تماما لكل قوانين وقواعد الآتحاد الآوروبى الخاص بقوانين حماية المستهلك ، استخدام والآستعمال بالمقابل سيحصلون على قاعدة بيانات لاتجاهات السوق والتدريب والترويج فى الآتحاد الآوروبى .

يجب أن توافق الشركات على فحص معلوماتهم من قبل لجنه مفوضيه مؤلفة من الآتحاد الآوروبى والشركات الآعضاء ب " مينا "الذين يصدرون للآسواق فى الآتحاد الآوروبى . وبالرغم من مخاطرة خسارة دخول السوق الآوروبى الا أن ميكهاك قررت أن لا تشترك فى الخطة محاكيه لوضع بعض لبشركات الآخرى أنه بفعل ذلك سيعرض للخطركثيرا جدا من معلومات العملاء المركزية للجمعيات التعاونية والتى ممكن أن تكون ضارى للمبرة التنافسية للشركه . لم تشعر الشركة أن معلومات دخول السوق قد تكون ذا قيمة كبيرة بسبب سوق التصنيع الشخصى أو حتى جهود الصنع تحت الطلب .

فى نفس الوقت ، بدأت الجمعية المفوضيه الآوروبيه بجمع بيانات حول انواع عملاء الشرلء مشتملة الزهور الواردة من منتجى الشرق الآوسط خصوصا المغرب ولبنان وايران . هدفت الفكرة الى تأكيد للمستهلكين ان المنتجات كانت أقل ضررا للبيئة من تلك التى تستخدم الطرق التقليديه . بالنسبه ازراعة الزهور فقد كان هناك فقط استخدام محدد ومختار للمواد الكيميائيه والمبيدات الصناعية مسموحا به . وبعد المصاعب المبدئيه فان بعض المزارعين فى المغرب ولبنان والهند وايران كانوا قادرين تدريجيا على الوفاء بشروط الآتحاد الآوروبى وتصدير زهور طبيعية وتلقى معلومات سوقيه وبيع بالتجزئه محدودين .

كان تركيز التبادل على تقديم معلومات مفصله وتدريب فى المواضيع التاليه:

* بيئات العمل فى دول الآتحاد الآوروبى الختلفة : اقتصادى واجتماعى.
* المعلومات التجارية والمهارات التجارية من خلال ورشة عمل حول جمع البيانات .
* خبرة مقاولون وتجارة ناضجة فى أوضاع السوق القيادية.

* معارض تجارة لشراء زهور من شركات مملوكة ومدارة من قبل شركات أعضاء فى مينا.

■ الآهداف :

¤ حث وتمكين الشركات الكفؤ فى مجال عمل دائم التغير لتقوية وتطوير شركاتهم.

¤ تأسيس شبكة للمنتجين من دول مينا المختلفة كمتشرى فعال ومساعد لمشاركة الخبرات واتجاة المستهلك والآفكار الديدة .

¤ تمكين انتقال المعلومات بين المشتركين .

¤ العمل معا على حلول مساعدة للمشاكل التى تواجه الشركات صغيرة ومتوسطه الحجم القائمه على عمل التصدير الى الاتحاد الآوروبى .

¤ نقل وتبادل الخبرات الآيجابيه للعمل مع مقاولون حول العالم .

¤ من شبكات دوليه مصممه اتشجيع شركات الزهور الطبيعيه الموجه للاستيراد والتصدير .

- توضح هذه الحاله الدراسيه خطط النتج المستهلك الخاصه ولآنهم اختيارين فيمكن استخدامه يفاعليه لآحداث تغيرات فى طرق الآنتاج وعلى الرغم من ذلك فان الخطط الخاصه قد لا تفترض أن كل المنتجين الآجانب بنسبة أقل من حكوماتهم قد يرغبون فى الآشتراك بهم من خلال تحقيق الشفافيه وتشجيع الحوار فان الآرض العامه يمكن أن يوجد غالبا حيث يستطيع المزارعين وبائعى التجزئه والمستهلكين أن يستفيدوا ويبقى الحصول على بيانات السوق العنصر المهم .

◄ أسئله للمناقشه

١) ماهى نقاط القوة والضعف فى استراتيجيه ميكهاك لجمع بيانات العملاء ؟ وهل اتخذت ميكهاك القرار الصحيح بعدم المشاركه فى خطه السوق الآوروبى ؟

٢) ماهى بعض الآمثله للآتجاهات العامه فى صناعة الزهـور الطبيعيـة بالنـسبه للـدول المتقدمه فى الآتحاد الآوروبى وأمريكا ؟

٣) هل الآرقام معقوله ؟ ابحث ما اذا كان أرقام واردات أمريكـا الحاليـه مـن كولومبيـا تطابق اجمالى الصادرات المذكورة فى الحاله ؟

٤) هل هناك أى ترتيبات تأسيـسه فعالـه تكمـن مـسؤلى الحكومـه أو شركـات القطـاع الخاص اتبقى جنبـا الى جنـب مـع مقـاييس المنبعثـه مـن الـشركاء العـالميين أو مـع القطاع الخاص لدول معينه أو هل تدفق المعلومات جزئى جدا فى الصناعه ؟

٥) ماذا تراة كفوائد أوليه قد تأتى من عضوية ميكهاك فى اتفاقية " مينا فلورس " ؟ ماذا تراة كنتيجة مهمه للاتفاق ؟

الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء

مدخل عالمي



مع ازدياد التكامل في الأسواق العالمية يجب على الشركات سواء الكبيرة متعددة الجنسيات أو حتى أصغر المشروعات -العثور على قطاع سوقي يمكّن الشركة من البقاء في ظلّ حدة التنافس الحالية، وذلك من خلال التوصل إلى أفضل الطرق لتلبية احتياجات ورغبات العميل المستهدف.

ويتطرق هذا الكتاب إلى تحليل متكامل للاستراتيجيات الحالية للنجاح والصّعاب التي تواجهها الشركات مع كلّ بديل تختاره، والتواصل مع العملاء باعتباره أمر لا بدَّ منه لأي شركة . ويعرض الكتاب إطار عمل محدد لتحقيق النجاح في علاقاتك مع العملاء بإعتبارهم أهم أصول منشأتك ، وهذا ما تحقق بواسطة إدارة العلاقات مع العميل، ومناقشة كيفية استغلال إدارة العلاقات مع العملاء لزيادة مستوى التوجه بالعميل، وجودة المنتج، ورضا العميل، وكذلك الاحتفاظ بالعميل، فالبرامج الناجحة لإدارة العلاقات مع العميل تمكن الشركات الصغيرة والكبيرة من تحقيق كفاءات لا يمكن تحقيقها في حالة عدم توفر آلية صحيحة للتغذية العكسية تمكن من التنبؤ باحتياجات ورغبات العميل المستقبلية، وعلى مستوى الشركات متعددة الجنسيات من الممكن تحقيق الكفاءات العالمية بواسطة اقتصاديات كبيرة الحجم والمدى، وكذلك من خلال الاستجابة لرغبات أكثر العملاء ربحية للشركة.



GOWER
Applied Research



مكتبة الشقري للنشر والتوزيع
ص . ب . ٨٨٣٣ الرياض: ١١٤٩٢
هاتف: ١٧١٧ ٤٦١ ناسوخ: ٨٩٩٨ ٤٦٤
Email:tarek@bookstores1.com
alshegrey@bookstores1.com